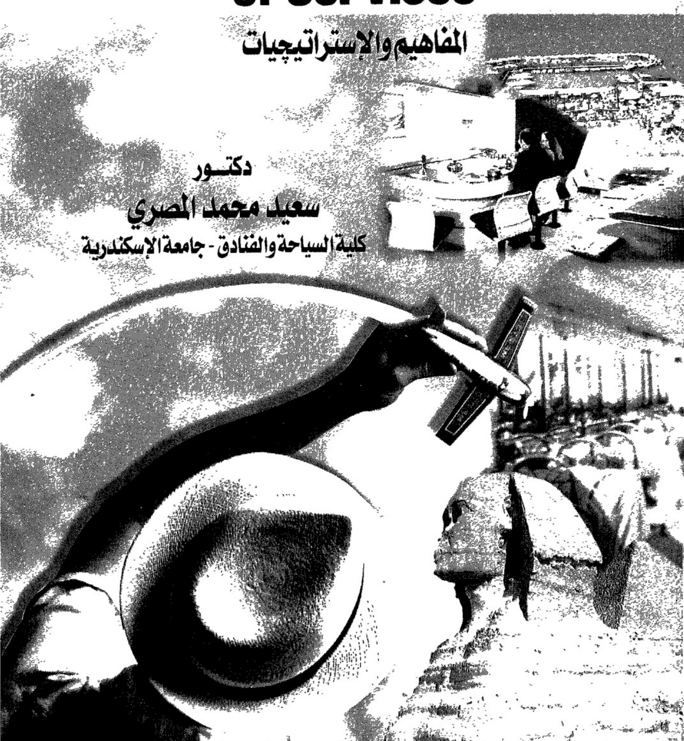
إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية

Management and Marketing of Services

المفاهيم والإستراتيجيات



دكتــور

سعيد محمد المصري

كلية السياحة والفنادق - جامعة الإسكندرية

إدارة وتسويق
الأنشطة الخدمية

Management and Marketing of Services

المفاهيم والاستراتيجيات

دكتور

سعيد محمد المصرى

جامعة الإسكندرية

٢٠٠١ ـ ٢٠٠٢

الدار الجامعية

٨٤ شارع ذكريا غنيم ـ تانيس سابقاً

e-mail : m20ibrahim @ usa.net

☎ ٥٩١٧٨٨٢



" وما أوتيتم من العلم إلا قليلا "

صدق الله العظيم

" وقل رب زدني علما "

صدق الله العظيم

المحتويات

الكتاب الأول



إدارة الأنشطة الخدمية

The Management of Services

مقدمة الكتاب الأول

تعتبر "الإدارة" من أهم الأنشطة الإنسانية التي يمتد تاريخها إلى تاريخ الحضارات الأولى . فكل الحضارات الإنسانية. الممتدة الأثر (القديمة والحديثة) لابد وأن نلحظ أنها قد خضعت لنوع من الجهود التي تنظمها وتحدد مسارها وأشكال نتاجها ؛ هذه الجهود هى ما تعرف بمصطلح "الإدارة ." كما وأن كل الحضارات عديمة الأثر (إن صح هذا التعبير) لابد وأنها كانت تفتقد الى تلك النوعية من الجهود المنظمة.

وتدلنا دراسات الأنشطة الإنسانية الى أن فشلها كان يرجع بالدرجة الأولى الى غياب فئة أو كوادر من يقومون على إدارتها بمنهج علمي منظم وأساليب فعالة . رغم ذلك فهناك البعض الذى مازال يعتقد أن "الجهد الجماعى" Group Efforts بمفرده يمكن أن ينفى الإحتياج الى جهود الإدارة ؛ هؤلاء ينسون الحقيقة بأن كل جهود الجماعة يجب أن تنطوى بالضرورة على تخصيصات لأدوار أفراد الجماعة ، وتصميم لقواعد للعمل الجماعي وللأهداف التي تتكاتف من أجلها جهود الأفراد مجتمعين ؛ ذلك الجزء من جهود الجماعة هو محور عمل طبقة المديرين . لهذا فلا مهرب من الإحتياج الي الإدارة وتواجدها .

كما تدلنا تجارب ومؤشرات القرن العشرين إلى أن الدول التى تتمتع بنشاط إدارى متميز هى تلك الدول التى حققت إنجازات مؤثرة وتقدما ملحوظا ؛ أما الدول التى تفتقر الى هذا النشاط تعانى من عجز الإنجازات ومن التخلف الملحوظ . لهذا فدول المجموعة الأخيرة

(المعروفة بالنامية والمتخلفة) يزداد إحتياجها الى طبقة من المديرين المتميزين المبتكرين ، وإلى تكنولوجيات إدارية متميزة حتى يمكنها البقاء والإستمرار فى مواجهة إنجازات الدول المتقدمة .

ويتناول المؤلف الأنشطة الخدمية من زاويتين : الأولى - يتعرض فيها إلى القضايا الإدارية المميزة للنشاط الخدمي (الكتاب الأول) ؛ والثانية - يتعرض فيها إلى قضايا تسويق المزيج الخدمي وأهم إستراتيجياته (الكتاب الثاني) .

وما يتناوله الكتاب الأول من هذا المؤلف هو "الظاهرة الإدارية The Management Phenomenon " بأبعادها وتطبيقاتها العامة من منظورها الحديث ؛ وكذلك تطبيقاتها فى مجالات الأنشطة الخدمية على وجه الخصوص . ويرجع السبب فى هذا الاهتمام بمجالات الأنشطة الخدمية ما يلى :

١- احتلال الأنشطة الخدمية أهمية عظيمة فى غالبية الإقتصاديات الحديثة (والتي تتراوح نسبة نصيبها بين ٦٠% و ٩٠% من اجمالى ناتج النشاط الإقتصادي الإنساني) .

٢- ندرة الكتابات فى هذا المجال بالمقارنة مع ما كتب فى مجالات الأنشطة الصناعية والتجارية .

٣- الإفتقار الشديد فى المكتبة العربية لمؤلفات فى هذا المجال .

ويأمل المؤلف أن يكون جهده هذا بمثابة إضافة جديدة الى المكتبة العربية . ويوجه شكره الى كل من كان وراء إخراج هذا الجهد الى حيز الوجود ؛ أسرته الصغيرة التى عانت من تفرغه للكتابة ساعات طويلة ، وأساتذته الذين كان لهم فضل تعليمه ، وزملائه الذين

أثروا ما يكتبه بمناقشاتهم ، ورجال الإدارة الذين عاش معهم تجاربهم وهمومهم فى إستشاراته لهم ، وطلبته الذين كثيرا ما أثاروا ببساطتهم قضايا كانت خافية وتشير الى قلقهم من المستقبل ، وأخيرا جهد كل من أسهم بجهد معاناة تجربة تحويل هذا الجهد الى كيان ملموس .

دكتور/ سعيد محمد المصري

الإسكندرية ٢٠٠١

الباب الأول

مفاهيم أساسية

الفصل الأول : مفهوم الإدارة في مجال الخدمات

الفصل الثاني : مفهوم الربح في مجال الخدمات

الفصل الأول

مفهوم الإدارة فى مجال الخدمات

أولا - أهمية الإدارة وطبيعتها :

تظهر أهمية النشاط الإداري متى كانت هناك جهود إنسانية جماعية موجهة إلي تحقيق هدف مشترك أو مصلحة مشتركة تتحقق من خلالها الأهداف الشخصية لأفراد الجماعة . وقد تبلورت هذه الأهمية نتيجة العديد من التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية التي تعرض لها المجتمع الإنساني ؛ أهمها :

١- ظهور المنظمات وكبر حجمها ، وزيادة الإتجاه إلي التخصص والبعد عن العمومية .

٢- انفصال الملكية عن الإدارة في المنظمات التي يتعدد فيها ملاك رأس المال .

٣- ظهور التطورات التكنولوجية عالية التقنية في مجالات إنتاج السلع والخدمات .

٤- زيادة حدة المنافسة بين المنتجين في الأسواق .

٥- الندرة المتزايدة في الموارد المادية والكوادرالبشرية .

٦- النظرة إلي "الإدارة" كعلم وفن ومهنة متخصصة .

٧- اختفاء أهمية الجهود الفردية وتفوق الجهود الجماعية التي تحتاج إلي قيادة توجهها ناحية الهدف المشترك .

وطبيعة الإدارة " كظاهرة متميزة As a Unique Phenomenon " لها جانبان متكاملان :

١- جانب فطرى : يتركز في مجموعة القدرات والسمات التي تولد مع الفرد ، وتمنحه قوة التأثير في الآخرين .

٢- جانب مكتسب : تحدده عوامل (أو مقومات) ثلاثة رئيسية:

٢/١ - عامل التعليم Education (بمعنى اكتساب المعارف عن طريق تدارس نظريات ومبادئ وأساليب علم الإدارة).

٢/٢ - عامل التعلم Learning (بمعنى اكتساب الخبرة من خلال ممارسة العمل الإداري واكتساب مهارات مواجهة الواقع) .

٢/٣ - عامل ظروف الموقف الإداري The Situational Context (والتي تتحكم في تحديد نمط الإدارة Style المناسب لكل تركيبة من تلك الظروف) .

أما عن كون الإدارة " علم Science " أم " فن Art " أم "حرفة Profession " ؛ فهناك إتفاق بين العلماء على أن :

٣/١ -الإدارة كعلم As a Science : تعنى أنها إطار من المعرفة المنظمة يضم مجموعة من النظريات والمبادئ والأساليب المنهجية المميزة لهذا الفرع من أفرع المعرفة الإنسانية .

٣/٢ -والإدارة كفن As an Art : تعنى أنها مجموعة من المهارات المهنية والخبرات التي تنصب على تطبيق نظريات علم الإدارة في الواقع .

٣/٣ -والإدارة كمهنة As a Profession : تعنى أنها مجموعة من المهام والأنشطة الذهنية التي تمارسها فئة مميزة من الأفراد المحترفين ؛ الذين تحكم سلوكهم مجموعة من القيم والتقاليد النظامية.

وفي رأينا - أن الإدارة " كمضمون شـامل " تتكـامل فيـها الأبعاد الثلاثة السابقة في وحدة متكاملة ؛ لهذا فهي علم وفن ومهنـة في آن واحد .

ثانيا - المفهوم الحديث للإدارة :

بغض النظر عن المفاهيم التقليدية - يقوم المفـهوم الحديـث للإدارة على اعتبار أنها " تلك العمليـة الذهنيـة A Mental Process" (أو منظومـة الأنشطة الذهنية المتكاملة) التى تهدف الى :

١ - تهيئة بيئة عمل داخليـة Internal Environment محفـزة تدفـع الأفراد والجماعات بإرادتهم تجاه تحقيق أهداف المنظمة التى ينتمون اليها . ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تهيئة المناخ الملائـم لعمليـة الإنصـهار The Fusion Process بيـن أهـداف الأفـراد والجماعات ، وأهداف المنظمة .

٢ - التكيف مع نتائج التفاعل الدائم مع البيئة الخارجيـة External Environment وتغيراتها المستمرة . ولا يتحقق ذلك إلا من خـلال عمليات التقييم المستمر للفرص والتحديات Continuous Assessment of Opportunities and Threats المحتملـة فـى البيئـة الخارجيـة ، ومحاولة تصميم ورسم الإستراتيجيات التى تمكن المنظمة فى إطار ملف قدراتها من نقاط القوة والضعف It's Profile of Capabilities على التكيف الكفء Efficient والفعال Effective مع تلك التغـيرات فى الأجلين القصير والطويل .

ولا تختلف هذه العملية الذهنية التي نطلق عليها مصطلح "الإدارة" كظاهرة وكمضمون As a Phenomenon and a Concept بإختلاف المنظمات أو أهدافها أو مجالات نشاطها ؛ فطبقة الإدارة (القادة الإداريون) فى منظمات الإنتاج المادى الملموس (كالمنظمات أو الشركات الصناعية والتجارية) ، وفى منظمات الإنتاج الخدمي غير الملموس (كمنظمات الخدمات العامة أو الشركات الخاصة التي تتعامل مع منتج خدمي) ، وفى المنظمات التى تهدف الى تحقيق الربح Profit أو التي تهدف إلى تحقيق الفائض Surplus (المادى أو المعنوى) ؛ عليها جميعا أن تمارس أنشطة تلك العملية الذهنية الإبتكارية (أي الإدارة) كعلم وفن وحرفة (أو مهنة) As a Science, an Art and a Profession .

ولا يعنى هذا بأى حال الإدعاء بأن ممارسة تلك الأنشطة تتم بذات النظم Systems والأساليب التطبيقية Methods and Techniques فى جميع أنواع المنظمات ؛ فبإختلاف تلك النظم والأساليب هى التى تشكل الأنماط الإدارية المتميزة The specific Management Styles لكل مجموعة من المنظمات . فالشركات الصناعية (التى تنتج وتسوق السلع المادية) لها أنماطها ونظمها الإدارية المميزة التي تختلف عن أنماط الإدارة فى المنشآت التجارية (التى تتعامل فقط فيما تنتجه الشركات الصناعية) ؛ كذلك يتميز نمط الإدارة فى الشركات الصناعية والتجارية ، عن نمط الإدارة فى شركات الخدمات (كشركات الطيران وشركات الملاحة البحرية والبنوك والمنشآت السياحية والفندقية ومنظمات الإستشارات وغيرها) والتى تنتج وتتعامل مع منتجات غير ملموسة تخطط طبقا لإحتياجات العملاء

وبمشاركتهم ؛ وهى غير نمطية ولا يمكن تخزينها أو نقل ملكيتها الى عـملائها أو من يستفيدون منها بإعتبارهم شركاء فى الإنتفاع بها .

والسؤال الواجب أن نثيره عند هذا الحد هو : ما الذى تنطـوى عليه تلك المنظومة من الأنشطة الذهنية التى نطلق عليـها مصطلـح " عملية الإدارة The Process of Management" ؟ والإجابة تتلخص فى أن تلك المنظومة تتضمن الأنشطة التالية :

أولا – نشاط يتعلق برؤية وتقييم أبعاد ومتغـيرات المحيـط البيئى الذى تتفاعل فى إطاره المنظمة . ويستلزم هذا النشـاط قـدرة مميزة فى الحكم الموضوعي على الأمور وتقدير قيمتـها الحقيقيـة ؛ وهو ما يطلق عليه "ج. فكرز" G. Vickers (١٩٦٥) مصطلح " فـن الحكم على الأمور" The Art of Judgement .

ثانيا – نشاط يتعلق بالتقدير الصحيـح والموضوعـي لملـف قدرات المنظمة من نقاط قوة وضعف .

ثالثا – نشاط إبتكارى يتعلق بتخطيط وتصميـم الإسـتراتيجية الفعالة للمنظمة فى إطار محددات البيئة وملف قدراتها والأهداف التـى تتطلع الى تحقيقها فى المستقبل .

رابعا – نشاط يتعلق بتقييم الجانب الإنسانى للمنظمة ، وتقدير احتياجاته ودوافعه من أجل تصميم البيئة التنظيمية المحفزة لمكونـات هذا الجانب من الأفراد والجماعات .

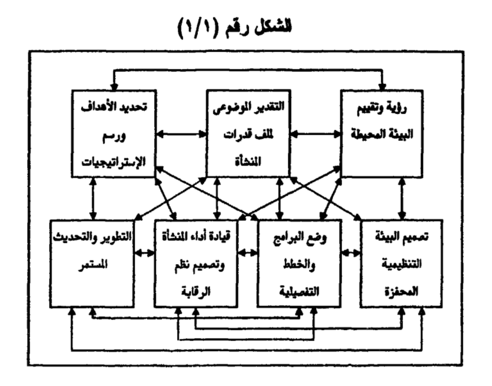
خامسا – نشاط يتعلق بترجمة الأهداف والإستراتيجيات الـى برامج وخطط تفصيلية تكون بمثابة موجهات للنشاط .

سادسا – نشاط يتعلق بتصميم النظم الرقابية اللازمة للتحكـم فى أداء المنظمة وقيادته داخل مظلة الأهداف المحددة لها.

سابعا – نشاط إبتكارى يتعلق بالتطوير المستمر لأداء المنظمة كلما ظهرت الحاجة الى ذلك حتى تتحقق لها الإستمرارية والبقاء ، والربحية في الأجل الطويل .

تلك الأنشطة السبعة لا غنى عن أى منها ، وهى تتكامل وتتفاعل مع بعضها البعض فى منظومة كلية Total System ديناميكية (انظر الشكل ١/١) . إلا أن الفهم الصحيح لطبيعة العملية الإدارية يستلزم بالضرورة النظر الى المنظمة التي تمارس فيها العملية الإدارية كنظام منفتح As an Open System يتفاعل بصفة مستمرة مع البيئة المحيطة .

الشكل رقم (١/١)



ثالثا – مفهوم النظم (أو المنظومات) The System's Concept :

يعتبر مفهوم "النظم" من المفاهيم الأساسية التـــي لا يمكـــن الإستغناء عنها للتيقن من فهمنا الصحيح لطبيعة العمليـــة الإداريـــة. فما تمارس عليه الإدارة هو "المنظمة" كشكل مـــن أشـــكال النظـــم ؛ والإدارة كعملية هي في حد ذاتها نظام (أو منظومة" مـــن الأنشـــطة الذهنية المتكاملة) . لهذا يكون ضروريا – ولو بصفة عامـــة – أن نتفهم مما تتكون منه النظم .

يتكون النظام من عناصر بنائية ثلاثة رئيسية :

١ – عنصر مدخلات النظام The System's INPUTS : وتضـــم كل العناصر المادية وغير المادية التى يستخدمها النظـــام فـــى بدايـــة تكوينه أو أثناء حياته (كالآلات والمعـــدات، والخامـــات ، والأمـــوال والأصول الثابتة ، والموارد البشرية، والخبرات ، والأفكار ، والبيانـــات المعلومات) .

٢ – عنصر مخرجات النظام The System's OUTPUTS : وتضم كل نواتج النظام سواء أكانت مادية ملموسة أو غير ملموسة ، وسواء كانت نافعة أو ضارة بالبيئة المحيطة (كالســـلع الماديـــة والخدمـــات والمعلومات والأفكار النافعة والضارة والملوثات ... الخ) .

٣ – عنصر العملية التحويلية The System's CONVERSION Process : وهى العملية التى يتـــم بواســـطتها إســـتخدام أو تحويـــل المدخلات ذات القيمة العامة الى مخرجات ذات قيـــم محـــددة ومنفعـــة للبيئة .

تلك العناصر الثلاثة تشترك فيها كل أنواع النظم دون استثناء ؛ إلا أن هناك خصائص تتميز بها ما نطلق عليه " النظم المنفتحة Open Systems " عن تلك التى تعتبر " نظمـــا مغلقـــة Closed Systems " .
وتلك الخصائص أربع (بالإضافة الى الخصـــائص المشـتركة وهـــي إستيراد المدخلات من البيــــئة وتحويلها الى مخرجات تصــــدر الــى البيئة فى صورة جديدة أكثر قيمة ونفعا) .

تلك الخصائص الأربع المميزة للنظم المنفتحة هي :

١- إستمرارية التفاعل الديناميكى مع البيئة من خلال عمليـــة التغذية العكسية The Feedback Process التى تهدف الى تجديـــد دورة حياة النظام وتطويره بصفة دائمة .

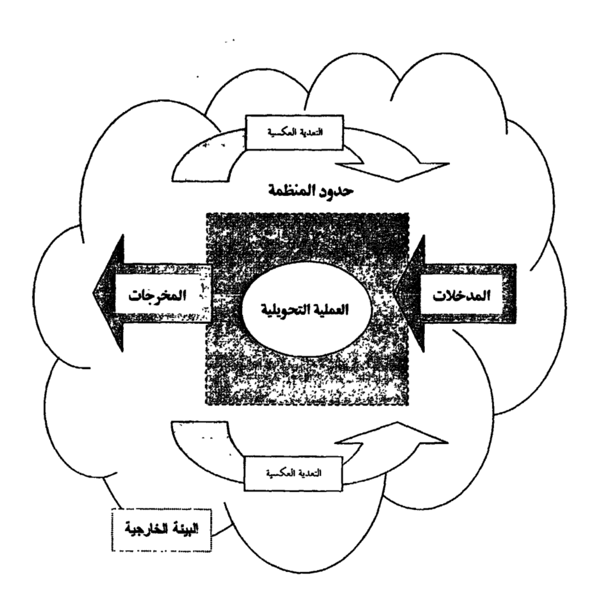
٢- مقاومة "الإتجاه الطبيعى الى الفـــناء The Inertia" والــــذى تتميز به كل أشكال التنظيم . وتتحقق تلك المقاومة فى النظم المنفتحـة من خلال إستيراد قدر أكبر مـــن الطاقـــة يفـــوق إحتياجـــات العمليـــة التحويلية تختزنه لمواجهة فترات الأزمات ، وتغطية متطلبات البقاء .

٣- إستقرار حالة النظام من خلال خلق توازن داخلـــــى بيـــن أجزائه المكونة له ؛ بالإضافة الـــى خلق توازن بين النظام ككل والبيئة المحيطة . وحالات التوازن تلك ليست ثابتة ولكنها ديناميكية تســـتلزم تكيفا مستمرا مع تغيرات البيئة كلما دعت الحاجة الى ذلك .

٤- التميز والتنوع فى حركة النظام نحو النمـــو والتطـــور . تتضمن هذه الخاصية الأخذ بمبدأ أن هناك دائما العديـــد مـــن البدائـــل المتاحة والممكنة التى يمكن أن يختار النظام من بينها لتحقيق نمـــوه وتطوره . ويوضح الشكل (٢/١) فكرة النظام وعلاقته بالبيئة .

شكل (٢/١)

النظام ككل متكامل



رابعا- منظومة العمليات الذهنية الفرعية "للعملية الإدارية" :

تنطوى العملية الإدارية المتكاملة على أربعة عمليـات ذهنيـة رئيسية يمكن تعريفها بمصطلح (POLC) :

١- عملية التخطيط [P] Planning .

٢- عملية التنظيم [O] Organizing .

٣- عملية القيادة [L] Leading .

٤- عملية الرقابة [C] Controlling .

ويجمع بين كل تلك العمليات نشاط عام هو نشـاط التنسيق Coordination ؛ والذي يوجد داخل كل عملية Inter-Process ، وبيـن العمليات Intra-Processes في إطار الكل المتكامل للعملية الإدارية.

يقصد " بالتخطيط Planning : عملية الاسـتعداد فـي الحـاضر لمواجهة المستقبل وما يتوقع أن يحدث فيه من تغيرات .

ويستلزم ذلك ثلاث مجموعات من الأنشطة الفرعية هى :

١-الإتفاق على مقدمات التخطيط أو فروضـة : أى الإتفـاق على مضمون وأبعاد "رسالة المنظمة " Its Mission " كما يحددهـا ويقبلها المجتمع ، والقيم والتقاليد التى تحكم وتوجـه سـلوك قـادة المنظمة ، ونتائج تقييم البيئة الخارجية ومـا تحتويـه مـن فـرص وتحديات ، ونتائج تقييم ملف قدرات المنظمة من نقاط قوة وضعف .

٢-رسم الإستراتيجيات Strategy Formulation والخطـط ؛ أو تحديد المسارات التي يجب أن تنتهجها المنظمة لمواجهة (الحـد مـن سلبيات ، وتعظيم إيجابيات) ما قد يحدث في المستقبل .

٣-مراجعة الخطط أثناء التنفيذ وتعديلها كلما دعت الحاجة الى ذلك .

ويقصد " بالتنظيم " Organization : عملية أعداد "الهيكل Structure" أو إطار العلاقات التنظيمية الذي يتم من خلاله تنفيذ الخطط المرسومة؛ وهو يضم :

١-الأدوار Roles المختلفة التى يجب أن يؤديها الأفراد والجماعات داخل المنظمة ، سواء في حركتهم داخل حدود المنظمة أوفي تفاعلهم -كممثلين للمنظمة- مع البيئة الخارجية .

٢-مراكز إتخاذ القرارات Decision Centers فى المنظمة .

٣-العلاقات The Relationships بين الأدوار المختلفة والمراكز المختلفة لاتخاذ القرارات .

٤-سبل وقنوات الاتصال Communication Channels بين أجزاء المنظمة لضمان تدفق المعلومات داخليا وتبادلها مع البيئة بطريقة فعالة.

ويقصد " بالقيادة " Leadership : عملية إختيار وتفعيل النمط القيادي لسلوك من ستكون مهمتهم توجية أنشطة الأفراد والجماعات ، وإبتكار المسارات البديلة للمنظمة فى المستقبل ، وتصميم الهيكل التنظيمى لها ؛ أى بمعنى آخر تهيئة البيئة الداخلية المحفزة للكوادر البشرية العاملة في المنظمة ، وتحديد استراتيجيات التكيف مع تغيرات البيئة الخارجية في ظل ملف قدرات المنظمة الحالي ، وما يمكن أن تكتسبه من قدرات إضافية .

واخيرا ، يقصد " بالرقابة " Control : العملية التي تنطوي على مجموعة الأنشطة التى عن طريقها يتم التأكد من تحقق أمرين :

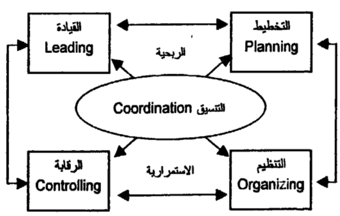
١-أن الموارد المخصصة للمنظمة قد استغلت بطريقة صحيحة وفعالة من أجل تحقيق أهدافها ؛ (وهذا النوع من الرقابة يطلق علية " الرقابة الإدارية Management Control ") .

٢-أن التنفيذ الفعلي للخطط والبرامج جاء مطابقـــا لمـــا هـــو مخطط ، وتحديد الانحرافات ومواقعها وأسبابها إن وجدت ، واقـــتراح أساليب تصحيح مسار المنظمة . (وهذا النوع من الرقابة يطلق عليـــه " الرقابة التشغيلية Operational Control ") .

تلك العمليات الفرعية الأربع التي تكون العملية الإدارية تتكامل مع بعضها البعض مـــن أجـــل تحقيـــق أهـــداف المنظمـــة (الربحيـــة والاستمرارية) ؛ وقد تتم فى تتابع اذا كانت المنظمة جديدة ؛ كما قـــد تتم فى ذات الوقت إذا كانت المنظمة قائمة بالفعل ومستقرة في البيئة ؛ ويوضح الشكل (٢/١) هذه الفكرة .

الشكل رقم (٣/١)

التكامل بين العمليات الفرعية للعملية الإدارية الكلية



واخيرا ، يقصد " بالرقابة " Control : العملية التي تنطوي على مجموعة الأنشطة التى عن طريقها يتم التأكد من تحقق أمرين :

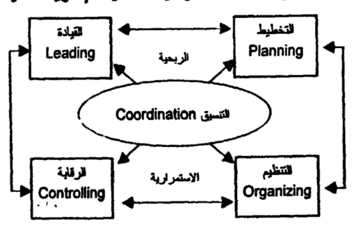
١-أن الموارد المخصصة للمنظمة قد استغلت بطريقة صحيحة وفعالة من أجل تحقيق أهدافها ؛ (وهذا النوع من الرقابة يطلق علية " الرقابة الإدارية Management Control ") .

٢-أن التنفيذ الفعلي للخطط والبرامج جاء مطابقـــا لمـــا هـــو مخطط ، وتحديد الانحرافات ومواقعها وأسبابها إن وجدت ، واقـــتراح أساليب تصحيح مسار المنظمة . (وهذا النوع من الرقابة يطلق عليــه " الرقابة التشغيلية Operational Control ") .

تلك العمليات الفرعية الأربع التي تكون العملية الإدارية تتكامل مع بعضها البعض مـــن أجـــل تحقيـــق أهـــداف المنظمـــة (الربحيـــة والاستمرارية) ؛ وقد تتم فى تتابع اذا كانت المنظمة جديدة ؛ كما قـــد تتم فى ذات الوقت إذا كانت المنظمة قائمة بالفعل ومستقرة في البيئة ؛ ويوضح الشكل (١/٢) هذه الفكرة .

الشكل رقم (١/٣)

التكامل بين العمليات الفرعية للعملية الإدارية الكلية



ومن الضروري هنا - التمييز بين كلا من :

١- " أنشطة العملية الإدارية " و " الأنشطة الفنية " :
فالأخيرة تهتم بالنتائج المادية الملموسة فى صورة مخرجات مادية ؛ أما أنشطة العملية الإدارية فهي " أنشطة ذهنية " تؤثر فى سلوك الأفراد والجماعات مهما كانت نوعية الأعمال التى يؤدونها (فنية أو غير فنية) .

٢- " أنشطة العملية الإدارية " و " الأنشطة التنفيذية " :
فالأخيرة تستلزم أداء الفرد للأعمال بنفسه ؛ أما أنشطة العملية الإدارية فهي أنشطة موجهه للنشاط التنفيذى ، وليست نشاطا تنفيذيا فى حد ذاتها.

خامسا - خصائص منظمات الخدمات Service Organizations :

تقوم منظمات (منشآت) الخدمات بتحويل تشكيلة من المدخلات المادية وغير المادية إلى مخرجات غير ملموسة ماديا ؛ ولكنها محسوسة في صورة خبرات أو تجارب Experiences يمر بها عملاء المنظمة . هذه المخرجات قد ترتبط بها كيانات مادية تتبلور من خلالها الخدمة المقدمة ؛ إلا أن هذا لا يعني تحولها إلى مخرجات مادية. فخدمة "التعليم" تستلزم وجود مباني تعليمية ، وكتب وأقلام وأوراق ، ومعلم ، ومساعدات تعليمة ؛ إلا أنها في حد ذاتها ليست ملموسة لكونها معارف ذهنية عليا وخبرات تعلم لا يمكن تحديد أبعادها ماديا . كذلك تستلزم الخدمات "البنكية" و "التأمينية" وجود كيانات

مادية تمارس من خلالها ؛ إلا أنها في حد ذاتها نتائج وتجارب وخبرات غير ملموسة . وبالمثل يمكننا إدراك طبيعة العديد من منظمات الخدمات الأخرى كالمستشفيات ، و شركات النقل والشحن ، ومراكز المعلومات ، والمكاتب القانونية ، ووحدات الشرطة والأمن ، ومراكز الإتصالات ، ومكاتب الإستشارات ، وهيئات وشركات السياحة، والمنشآت الفندقية ، وهيئات البريد ، ومراكز الصيانة ، وهيئات الإعلام ... وغيرها .

كذلك تتميز منظمات الخدمات بأن عملاءها يحصلون على يطلبونه من خدمات في أماكن إنتاجها ، بل ويشاركون في إنتاجها مشاركة مباشرة ، ولا يمكنهم إمتلاك ما يحصلون عليه من خدمات ، وتخزينها وإستهلاكها بالمعنى الإقتصادي . بالإضافة إلى أن المخرجات الخدمية لتلك المنظمات يتعذر تنميطها ؛ فهي دائما متغيرة ومتنوعة لإرتباطها بما يطلبه كل عميل أو كل مجموعة من العملاء .

وتتميز المنافسة التي تواجها منظمات الخدمات بكونها منافسة شديدة الحدة ، ومعدل التقليد فيها مرتفع . كما وأن الميزة التنافسية النسبية في تلك المنظمات تعتمد بالدرجة الأولى على عوامل ثلاثة رئيسية :

١- درجة تميز الكوادر المتاحة من القادة والعاملين الذين يعتمد عليهم بناء ، والحفاظ على وتدعيم العلاقات المستمرة مع العملاء ويؤثرون فيهم .

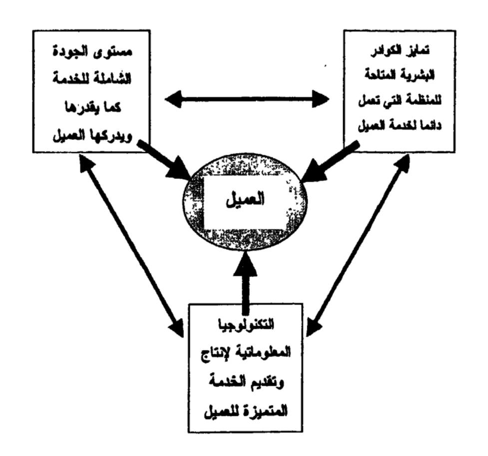
٢- مستوى الجودة الشاملة للخدمات كما يقدرها العملاء ، وليس كما يراها مقدم الخدمة ؛ فمستخدم الخدمة هو "السيد المطلق Absolute Master" لسوقها .

٣- التكنولوجيا المعلوماتية المرتبطة بإنتاج وتقديم الخدمة للعملاء ، واستخدامهم لها .

ونلاحظ أن تلك العوامل الثلاثة كلها تدور حول محور واحد رئيسي هو "العميل The Client" ؛ وهذا في الواقع هو ما تتنافس عليه منظمات الخدمات - شكل (٤/١) .

شكل (٤/١)

محور وعوامل المنافسة في صناعة الخدمات



سادسا - البدائل الإستراتيجية لمنظمات الخدمات :

تواجه منظمات الخدمات أربعة بدائل إستراتيجية رئيسية ؛ عليها أن تختار من بينها البديل الذي سيحكم صنع قراراتها ، وتنفيذها.

وهذه البدائل هي :

١-إستراتيجية الجودة الفنية للخدمة Technical Quality .

٢-إستراتيجية السعر الذي تعرض به الخدمة Price .

٣-إستراتيجية الطابع المميز للخدمة Image .

٤-إستراتيجية المزيج الخدمي Service Mix .

يعني الأخذ بإستراتيجية "<u>الجودة الفنية Technical Quality</u>" للخدمة أن يصبح حجر الأساس لكل أنشطة المنظمة هو تطوير والحفاظ على جودة فنية متميزة للخدمة ؛ ويعني أيضا أن تصبح الميزة التنافسية معتمدة كليا على الحل الفني Technical Solution المتميز الذي تحققة الخدمة للعملاء دون إعتبار للسعر .

أما الأخذ بإستراتيجية "<u>السعر Price</u>" فيعني أن يصبح سعر تقديم الخدمة هو العامل الأساسي للتمايز التنافسي للمنظمة . ورغم أهمية السعر بالنسبة لبعض قطاعات العملاء ، إلا أن الاعتماد عليه لا يحقق أهداف المنظمة إلا في الأجل القصير . فإستخدام السعر المنخفض كأساس لجذب العملاء لا يساعد المنظمة على بناء علاقات دائمة ومستمرة مع العملاء ؛ خاصة إذا ما تحولت المنافسة إلى حروب سعرية بين المنافسين بغض النظر عن جودة الخدمة المقدمة للعملاء .

ويعني الأخذ بإستراتيجية "الطـــابع Image" توجيــه جــهود المنظمة نحو بناء طابع مميز للخدمة المقدمـــة للعمـــلاء مـــن خـــلال الحملات الترويجية المكثفة . ورغم أن هنـــاك مـــيزة ظـــاهرة لـــهذه الإستراتيجية - فهي تتساوى مع إستراتيجية السعر في أثرها الســـلبي - إذا لم يكن الطابع حقيقيا ، ويعكس مستوى متميز من الجودة .

وأخيرا - يعني الأخذ بإستراتيجية "المزيج الخدمـــي Service Mix" أن تركز المنظمة على خلق مزيج متميز من الخدمــــات يـــهدف بالدرجة الأولى إلي دعم العلاقات مع العملاء وتنميتها . وتحقق هـــذه الإستراتيجية ليس فقط التميز في خدمات المنظمة وخلق قيمة مضافـــة للعملاء ، ولكن أيضا إبعاد المنافسين عن مجال العلاقات التـــي قـــامت المنظمة ببنائها مع عملائها .

وكقاعدة عامة - يكون على المنظمة دائمـــا إختيـــار البديـــل الإستراتيجي الذى يحقق لها في النهاية علاقات متواصلة ودائمة مـــع العملاء ؛ وهذا الأمر قد يستلزم إختيار مزيج من أكـــثر مـــن بديـــل إستراتيجي واحد يمكن المنظمة من تقديم حزمـــة خدمـــات متوازنـــة بجودة فنية متميزة وسعر تنافسي .

سابعا - مفهوم "جودة الخدمة Service Quality" :

يتأثر مفهوم جودة الخدمة بكيفية إدراكـــها وتقديـــر قيمتـــها بواسطة عملاء المنظمة . ومتى تفهمت الإدارة العليا فـــي المنظمـــة لكيفية تقدير العملاء للجودة ، فيمكنها تحديد إســـتراتيجية إدارة تلـــك

التقديرات Managing Evaluations ، والتأثير فيها ، وتوجيهها إلى مـــا يحقق أهداف المنظمة .

ويقـــول ك. جرونـــروس (١٩٩٠) C. Gronroos أن للجـــودة الشاملة Total Quality كما يدركها العملاء في مجال الخدمـــات أبعـــاد أربعة رئيسية :

١-البعد الفني للجودة المدركة The Technical Dimension.

٢-البعد الوظيفي للجودة The Functional Dimension.

٣-بعد الطابع The Image Dimension.

٤-بعد العملاء الآخرين Others' Dimension.

ويقصد بالبعد الفني لجودة الخدمة "جودة الخدمة ذاتها" ؛ أمـــا البعد الوظيفي فيقصد به " الكيفية التي تقدم بـــها الخدمـــة للعميـــل" . ويقصد ببعد الطابع "الصورة التي يتلقاها العملاء عن المنظمـــة ومـــا تقدمه من خدمات" ؛ ويقصد ببعد العملاء الآخرين "طريقـــة ونتيجـــة تقييم عملاء المنافسين لجودة الخدمـــة التـــي تقدمـــها المنظمـــة " . ويوضح الشكل (٥/١) تصورنا للعلاقة بين الأبعـــاد الأربعـــة للجـــودة الشاملة في مجال الخدمات .

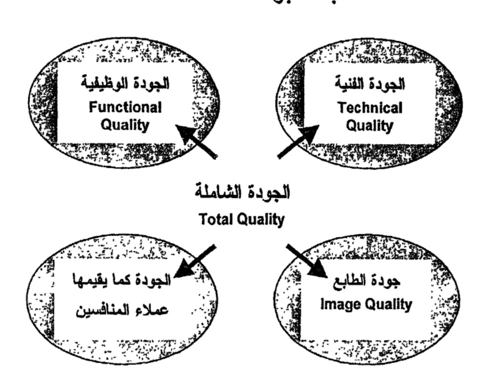
ومن الضروري هنا التمييز بين ثلاثـــة مصطلحـــات متعلقـــة بالجودة : (١) الجـــودة المتوقعـــة Expected Quality ؛ (٢) الجـــودة المجربـــة Experienced Quality ؛ (٣) الجـــودة المدركـــة Perceived Quality .

فالجودة المتوقعة تعني ما يتوقعة العملاء عن جودة الخدمـــة المقدمة اليهم . هذه التوقعات تتأثر بعوامل أربعة رئيسية: (١) مزيـــج الإتصـــالات التســـويقية Marketing Communications (كـــالحملات

الترويجية وأنشطة العلاقات العامـــة) ؛ (٢) حاجــات العمــلاء ؛ (٣) الطابع Image ؛ (٤) الوعود التي يقدمها ويعلن عنها ويلتزم بها مقـدم الخدمة Words-of-Mouth .

شكل (١/٥)

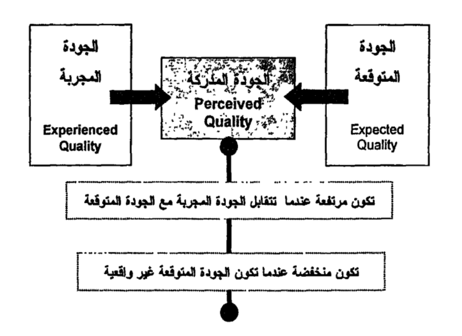
أبعاد الجودة الشاملة للخدمة



أما الجودة المجربة فهي الجودة التي يشعر بها العميل أثنـــاء تجربة حصوله الفعلي على الخدمة At the Moment of Truth ؛ ويؤثــر فيها عاملين : (١) الجودة الفنية ؛ (٢) الجودة الوظيفية.

أما الجودة المدركة فتعرف بأنها الجودة التي يقدرها العميل عند قيامه بالمقارنة بين الجودة المتوقعة ، والجودة المجربة . فإذا كانت الجودة المتوقعة غير واقعية Unrealistic (عندما تكون الجودة المتوقعة أعلى من المجربة) فتكون الجودة المدركة منخفضة ؛ بينما تكون الجودة المدركة مرتفعة عندما يتقابل مستوى الجودة المجربة مع الجودة المتوقعة - ويوضح الشكل (٦/١) العلاقة بين تلك المفاهيم الثلاثة .

شكل (٦/١)
العلاقة بين الجودة المتوقعة والمجربة والمدركة



ثامنا- خصائص صناعة الخدمات :

تتميز صناعة الخدمات بعدد من الخصائص أهمها :

١-أنها صناعة تنتج منتجات غير ملموسة تتشكل نتيجة لتصرفات التي تحدث عند لحظة الإتصال المباشر بين العميل ومنتج الخدمة أو من يمثله . لهذا فما تنتجه من الصعب تنميطه ، وهي بذلك تتشابه مع الصناعات حسب الطلب Job-Order Industries وتخضع لإقتصادياتها .

٢-أنها تعد من الصناعات ذات الكثافة النسبية لرأس المال Capital Intensive فهي تستلزم استثمارا كثيفا في الأصول وفي تكنولوجيا انتاج وتقديم الخدمة ؛ وفي ذات الوقت تعتمد على تشغيل الكوادر البشرية عالية التأهيل القادرة على الإستمرار في تقديم جودة متميزة ، وفي بناء والحفاظ على وتنمية علاقات مستمرة مع العملاء .

٣-أن جودة ما تقدمه منظمات هذه الصناعة لعملائها وفعالية أدائها يتوقف علي قدرة العاملين فيها (أفرادا وجماعات) علي التصرف الحر في المواقف المختلفة التي يواجهون فيها عملاء متباينون .

٤-أن ردود أفعال عملاء هذه الصناعة تكون فورية ومؤثرة ؛ ليس على حاضر المنظمة فقط ، ولكن أيضا على مستقبلها وقدرتها على الربحية والإستمرارية .

٥-أن نمو منظمات الخدمات غالبا ما يكون نموا عضويا Organic ذاتيا ؛ وذلك للحفاظ على تميز ذاتيتها .

٦-أن لهذه المنظمات ثقافة خدمية تقوم على الأسس التالية :

٦/١- اتباع مدخل شمولي لكل الأنشطة الوظيفية يقوم على وجود مجموعة من الأهداف والقيم الواضحة .

٦/٢- النظر إلى تلك الأهداف على أنها أهداف إستراتيجية يجب العمل دائما على تحقيقها حتى خلال الفترات الصعبة .

٦/٣- أن تؤخذ "جودة الخدمة" على أنها محور رئيسي يجب الإنتظام في تقديمها بذات المستوى من خلال مدى واسع من العلاقات والتفاعلات التي ترضي أو تفوق توقعات عملاء المنظمة .

٦/٤- النظر إلى عملاء المنظمة ليس على أنهم هدف لإتمام صفقات البيع ؛ ولكن لكونهم أطراف في علاقات مع المنظمة من الضروري الحفاظ عليها وتنميتها دائما .

٦/٥- ضرورة أن تكون قيم الإدارة العليا وسلوكها متسقا دائما بالنسبة لكل من العملاء والعاملين .

٧-أن هناك دائما عدد كبير من المنافسين الذين يقدمون نماذج متنوعة من الخدمات تتميز بقصر دورة حياتها .

٨-أن الغرض الرئيسي من إستخدام التكنولوجيا الحديثة في هذه المنظمات هو تخطي الفجوة بين المنظمة وعملائها ، وتدعيم العلاقة المستمرة معهم .

٩-أن ما يتطلع اليه عملاء تلك المنظمات دائما هو الحلول المبتكرة لإشباع حاجتهم ؛ وليست الإعتبارات الفنية للخدمة التي تقدم لهم في حد ذاتها .

الفصل الثاني

مفهوم الربح في مجال الخدمات

ينشأ الربح وينمو في مجال الخدمات نتيجة لتفاعل عدة عوامل أهمها : (١) نمط إدارة "العلاقات مع العملاء" والتي تعد الأصل الأكثر أهمية The Most Crucial Asset الذي تتمحور حوله دائما جهود الإدارة في منظمات الخدمات ؛ (٢) نمط التطوير الإبتكاري في نظامي إنتاج وتقديم الخدمة للعملاء ؛ (٣) أنماط كوادر الموارد البشرية العاملة في منظمة الخدمات ، ومستوى خبراتها ومعارفها عن أبعاد مزيج الخدمة. وتتفاعل هذه العوامل لتشكل معادلة جديدة للربح في منظمات الخدمات؛ وتلك العوامل هي محور إهتمامنا في هذا الفصل .

أولا - أهمية الابتكار في مجال الخدمات:

تحتاج نظم إدارة الخدمات إلى التجديد والإبتكار بصفة مستمرة نتيجة للعديد من العوامل أهمها :

١ - عوامل أو قوى داخل المنظمة :

١/١ -الحاجة المستمرة إلى تطوير نمط مساهمة العملاء .

٢/١ -ظهور مجالات جديدة لإستغلال الطاقة الإنسانية.

٣/١ -تغير دور منظمات الخدمات من وجهة نظر الإدارة .

٤/١ -التقادم السريع في نظم إنتاج وتقديم الخدمات .

١/٥–الحاجة المستمرة إلى الإنتشار والتوسع .

١/٦–الحاجة إلى التمتع بمزايا وفورات الحجم.

٢–<u>عوامل أو قوى من خارج المنظمة</u> :

٢/١–ظهور قيم جديدة في مجتمع العملاء .

٢/٢–ظهور أنماط جديدة للحياة في المجتمع .

٢/٣–ظهور مشاكل جديدة دائما في المجتمع .

٢/٥–الحاجة المستمرة لمستويات أعلى من الجودة .

٢/٦–إتساع نطاق ونوعية وشدة المنافسة .

ولعل بعض الأمثلة توضح لنا أثر تلك العوامل في تفعيل دور الحاجة الدائمة للإبتكار والتحديث في مجال الخدمات .

فعلى سبيل المثال كنتيجة لتعدد وتنوع مشاكل خدمات البريد التقليدية ابتكرت خدمات البريد السريع Express Mail ، وخدمات توصيل البريد إلى باب المرسل اليهم DHL Services . ومع إبتكار هذه الخدمة ، ظهرت خدمة التأمين على البريد ، وظهرت أدوار جديدة New Role Sets لرجل البريد .

بالمثل عندما تعذر السفر لتلقي التعليم خارج الدولة ، إبتكرت أنماط جديدة للتعليم عن بعد Distance Education ؛ ومع التقدم في تكنولوجيا المعلومات أصبح من الممكن الحصول على التعليم من خلال شبكات الإنترنت Internet Education .

كذلك نتيجة لمشاكل وأخطار نقل البضائع بحرا في الناقلات التقليدية وإرتفاع أسعارها بسبب إرتفاع نفقات التشغيل ، ظهرت خدمات النقل بالحاويات لتحقيق الأمان للبضائع ورفع كفاءة تشغيل الناقلات .

إيضا عندما واجهت مطاعم الخدمة السـريعة مشـكلة توفـير المواقف لعملائها ، إبتكر القائمين على إدارة تلك المطـــاعم أسـلوب تقديم الخدمة والعميل داخل سيارته Drive-in Services .

وعندما أثرت نظم عمل البنوك والمعاملات البنكيـــة بواسـطة الشيكات التقليدية سلبا على حركة الإقتصاد ، إبتكرت إدارات البنـــوك خدمة بطاقات الإئتمان Credit Card Services كوسيلة لتسهيل التعـامل وتنشيط المعاملات .

والملاحظ المدقق يستطيع أن يكتشف العديد من الإبتكارات التي ظهرت في مجالات صناعة الخدمات في العقـــد الأخـير مـن القـرن العشرين؛ والتي تفوق في معدلها معدل الإبتكارات في مجالات صناعة المنتجات المادية .

ثانيا- مصدر الربح في مجال صناعة الخدمات:

تتولد الأرباح في منظمات الخدمـــات مـن التشـغيل الفعـال لمنظومة علاقاتها مع عملائها . وقد تبلورت أهمية هذا الأصل غـير الملموس The Intangible Asset في توليد الربح نتيجة لعدة عوامل :

٢/١-تأثر الطلب على انخدمات بكمية ونوعية المعلومات التي يمكن أن يوفرها منتج الخدمة لعملائه .

٢/٢-تأثر الأسعار في مجال الخدمات بمحتوى المزيج المقـدم للعملاء ، وبكيفية تعرفهم عليه من خـلال الإتصـالات التـي يتولـى المبادرة فيها منتج المزيج .

٣/٢-ظهور أهمية خدمات ما بعد الإستخدام ؛ والتي تتركز حول خلق استمرارية في العلاقات مع العملاء بهدف بناء ولاء العملاء للخدمة ، وتحولهم إلى مسوقين غير رسميين لها .

٤/٢-أهمية تصميم حزمة الخدمات طبقا لحاجات العميل ؛ والتي قد تتغير من فترة إلى أخرى ولا يمكن التعرف على هذا التغيير إلا من خلال العلاقات المستمرة مع العملاء .

٥/٢-إنتشار فكرة أن "العميل هو سيد السوق دائما" في مجال الخدمات .

من كل هذا تظهر أهمية بناء ، والحفاظ على ، وتدعيم منظومة العلاقات الدائمة مع العملاء بهدف ضمان إستمرار تحقيق الربح في الأجل الطويل .

ثالثا - دور الكوادر البشرية المتميزة في مجال صناعة الخدمات:

يتوقف نجاح وفعالية المنظمات العاملة في مجال الخدمات بدرجة كبيرة على مدى نجاحها في إستقطاب وتشغيل وتنمية كوادر متميزة قادرة على التنفيذ الفعال لمنظومة العلاقات المستهدفة مع العملاء . تلك الكوادر يجب أن تكون مسلحة بمعارف ومهارات تسويقية وفنية رفيعة المستوى عن المزيج الخدمى وأبعاده ومحتواه ، ولديها الولاء والقدرة على التعامل مع العملاء بسهولة وصدق دائما .

لكل هذا تحتل تنمية الكوادر البشرية اهتماما إستراتيجيا من إدارة منظمات الخدمات ؛ و يجب اعتبار الإنفاق عليها "استثمارا" للمستقبل An Investment for the Future ، وليس مجرد عنصر تكلفة

عن نشاط حاضر تكون نتائجه فورية . كما يعتبر ما لدى المنظمة من "الكوادر البشرية المتميزة" أصلا من الأصول "غير المرئية" Invisible المؤثرة على ربحية المنظمة وإستمراريتها ؛ والتي يجب الحفاظ عليه وصيانته بكل الطرق والوسائل .

هناك بعدان رئيسيان يحكمان إدارة الكوادر البشرية في المنظمات العاملة في مجال الخدمات :

١-البعد الخاص بالاستقطاب والاختيار الصحيح للكوادر المتميزة من قطاعات العمالة المحتملة في البداية .

٢-البعد الخاص بتدريب وتنمية مهارات الكوادر المتاحة والحفاظ عليها .

وكقاعدة عامة أولى - يكون ضروريا عند استقطاب وإختيار الكوادر البشرية أن يكون هناك اتساق بين الحاجات والأهداف الشخصية لمن يتم إختيارهم ، وبين أهداف وطبيعة المهام والأنشطة التي سيكلفون بها في المنظمة . ويترتب على ذلك أن يصبح ضروريا الاهتمام بالاختيار الصحيح لقطاع الكوادر البشرية المتاح في سوق العمالة ، والذي سيتم الاستقطاب منه .

وكقاعدة عامة ثانية - يكون ضروريا بعد إختيار الكوادر المناسبة أن تخطط المنظمة بعناية لتنمية معارف تلك الكوادر ، وإثراء مهاراتها ليس فقط بالنسبة لتقنيات العمل في المنظمة ، ولكن أيضا بالنسبة لمهارات التعامل والتفاعل مع العملاء . كما وأنه من الضروري أيضا الإهتمام بتصميم نظم فعالة لتدعيم وتحفيز الكوادر المدربة على التنمية الذاتية المتواصلة .

رابعا - دور العميل في مجال صناعة الخدمات :

يظهر العميل The Client في مجال الخدمات مرتين :

١-مرة كمستخدم للخدمة As a Customer or a User في قطاع السوق المستهدف الذي تخدمه المنظمة .

٢-ومرة كمساهم في نظامي إنتاج وتقديم الخدمة .

ويترتب على هذا الظهور دورين متكاملين للعميل في العلاقة مع منظمة الخدمات ؛ هذا التكامل نابع من حقيقة أن المقيم الأول والأخير للخدمة سيظل دائما العميل .

ورغم قدم مفهوم دور مساهمة أو مشاركة العميل في نظامي إنتاج وتقديم الخدمة ؛ إلا أنه قد حظي في العقدين الأخيرين باهتمام ملحوظ من علماء الإدارة والمفكرين حتى أن أ. توفلر (١٩٨٠) A.Toffler إستحدث مصطلحا يصف به هذا الدور هو Prosumer (مشتق من كلمتي المنتج PROducer والمستخدم conSUMER) كنتيجة لتبلور ظاهرة التكامل بين الإنتاج والإستهلاك (أو الإستخدام) . أما "لف لوك" و "يانج" (١٩٧٩) Lovelock and Young فقد ناديا بأن الإستراتيجية التي تهدف إلى زيادة وتفعيل دور العميل في نظامي إنتاج وتقديم الخدمة هي الإستراتيجية الأكثر فعالية في مجال الخدمات ؛ حيث تكون السمة المميزة هي ارتفاع معدل التكلفة بسرعة أكبر من معدل زيادة الإنتاجية . ويضيف زيليني (١٩٧٨) Zeleny أن تلك السمة هي التي دفعت منظمات الخدمات الكبيرة خلال العقد الأخير من القرن العشرين إلى الأخذ بمفهوم "الخدمة الذاتية Self-service" (والتي يكون دور العميل فيها هو الأكبر) -كبديل وحيد لمواجهة

مشكلة إنكماش معدل نمو الإنتاجية ، والإرتفاع المستمر في معدل التكلفة في مجالات الخدمات .

ومع تكامل بعدي دور العميل كمستخدم وكمشارك في نظامي إنتاج الخدمة وتقديمها - تظهر الأهمية القصوى للإدارة الفعالة لمنظومة المواجهة بين العميل ومنظمة الخدمات (أو منظومة العلاقات بينهما) . ويمكننا تصور أن تتحقق العلاقات المحتملة بين العميل ومنظمة الخدمات من خلال عنصرين رئيسيين :

(١)أفراد People (العميل ذاته أو ممثل منظمة الخدمة) .

(٢)آلات Equipment (أجهزة أو معدات مملوكة للعملاء أو لمنظمات الخدمات) .

ويوضح الشكل (١/٢) منظومة العلاقات المحتملة بإفتراض أن العنصرين متوافرين لدى كل من العميل ومنظمة الخدمة .

شكل (١/٢)

منظومة العلاقات بين منظمة الخدمات وعملائها

العملاء / منظمة الخدمات	أفراد People	أجهزة ومعدات Equipment
أفراد People	(أفراد/ أفراد) خدمات التدريب وتنمية المهارات	(أفراد/ أجهزة) خدمات الإصلاح والصيانة
أجهزة ومعدات Equipment	(أجهزة/ أفراد) خدمات الصراف الآلي	(أجهزة/ أجهزة) خدمات غسيل السيارات أوتوماتيكيا

كما يمكن تصور مجموعة أخرى من العلاقات المحتملة من خلال المنظومة التي تربط بين أنماط ووظائف مشاركات العملاء (لانجيرد وزملائه ١٩٨١ Langeard et als. ، تشيس ١٩٧٨ Chase ، لوف لوك ويلنج ١٩٧٨ Lovelock and Young)؛ كما يوضحها الشكل (٢/٢).

شكل (٢/٢)

منظومة أنماط ووظائف مشاركات العملاء

نمط المشاركة / الوظيفة	مادي Physical	ذهني Intellectual	عاطفي Emotional
تحديد مواصفات الخدمة	خدمات الرعاية الصحية	خدمات الاستشارات خدمات الإعلان	خدمات الإسكان الخاص
إنتاج الخدمة	مجال اخدم نفسك في المطاعم	خدمات الاستشارات	
مراقبة جودة الخدمة	الخدمات التي تتم أمام العميل		خدمات الإسكان الخاص
الحفاظ على طابع الخدمة	خدمات المكتب الأمامي في الفنادق		
تطوير الخدمة	خدمات التعليم	خدمات الاستشارات خدمات التعليم	
التسويق للخدمة	جميع أنواع الخدمات	جميع أنواع الخدمات	جميع أنواع الخدمات

وفي جميع الحالات السابقة – من الضـــروري علـــى منظمـــة الخدمات عند إختيارها لنمط ووظيفة مشاركة عملائها في نظامي إنتاج وتقديم خدماتها – أن تتخذ قرارا فيما يختص بتمكين Enabling أو عدم تمكين Relieving العميل من المشاركة ؛ فإذا قررت أن يكون لـــه دوره الفعال والمؤثر فعليها توفير الآليات والوسائل والمعارف الأساسية التي تمكنه من ممارسة دوره .

ويقودنا التحليل هنا إلى أهمية فهم أبعاد السوق المستهدف في مجال الخدمات The Service Target Market . فالســـوق المســتهدف للخدمة (أو قطاع السوق The Market Segment الذي يجب أن توجـــه اليه جهود منظمة الخدمات) لا يعرف فقط "بحاجات ورغبات" العملاء المستهدفين ؛ ولكن أيضا بمدى إستعدادهم للمشاركة في نظامي إنتـــاج وتقديم الخدمة Their Willingness to Participate ، ونمـــط المشـــاركة الملائم لقدراهم ومعارفهم Their Participation Styles . ومـــن خـــلال هذه الأبعاد الثلاثة (الحاجة ، والإستعداد ، والنمط) يمكن تقدير إحتمـــال مدى الولاء المتوقع من السوق المستهدف ؛ فكلما كان مستوى الولاء المتوقع عاليا ، كلما كان إحتمال النجاح كبيرا .

في ختام هذا الفصل – من الضروري التركيز على أهمية جعـــل الخدمة تبدو وكأنها شخصية لكل عميـــل Individualizing the Service حتي يمكن خلق الشعور لدى العميل بأن الخدمة تنتج وتقدم خصيصـــا له ؛ ومن ثم بناء اللبنة الأولى لخلق ولائه لها . ويجب أن نميز هنـــا بين فئتين من العمـــلاء : (١) العميـــل الشـــخصي ؛ و (٢) العميـــل المعنوي. فيقصد "بالعميل الشخصي" قطـــاع العمـــلاء الذيـــن قـــد يكونون أفرادا أو جماعات ؛ أما "العميل المعنوي" فيقصد به المنظمات

التي تتلقى الخدمة بصفتها المعنوية كمنظمة . ولا شك أن تشـــخيص الخدمة يكون أسهل في حالة "العميل المعنوي" ؛ بينما يكون صعبـــا في حالة "العميل الشخصي" . فمن العسير - إن لم يكن مســتحيلا - تصميم مزيج خدمى مستقل لكل فرد أو لكل جماعة ؛ وإلا فاقت التكلفة العائد بفارق يتعذر تعويضه لأن قرار العميل الشخصي لا تحكمه فقـــط جودة الخدمة أو مستواها ، ولكن أيضا مدى توازنها مع السعر الـــذي سيدفعه مقابل إستخدامه لها، والتمتع بمنفعتها .

الباب الثاني

العمليات الإدارية الأساسية في مجال الخدمات

الفصل الأول : عملية التخطيط في مجال الخدمات

الفصل الثاني : عملية التنظيم في مجال الخدمات

الفصل الثالث: عملية القيادة في مجال الخدمات

الفصل الرابع : عملية الرقابة في مجال الخدمات

مقدمة

رغم أن جميع المنظمات تشترك في حتمية مباشرتها للعمليات الإدارية الرئيسية (التخطيط ، والتنظيم ، والقيادة ، والرقابة) ؛ إلا أن منهجيات وأساليب تأدية تلك العمليات سوف تختلف من منظمة إلى أخرى ، ومن مجال نشاط إلى آخر . وهذه الحقيقة هي التي دفعتنا إلى تناول منهجيات وأساليب ممارسة العمليات الإدارية الأساسية في مجال الخدمات كمحاولة للكشف عن أبعاد ما يميزه عن مجالات النشاط الإنساني والاقتصادي الأخرى .

وسوف نتناول العمليات الإدارية الأساسية في الفصول الأربعة لهذا الباب على مرحلتين : الأولى - نتعرض فيها بإيجاز للمفاهيم الأساسية لكل عملية ، والتي تشترك فيها جميع المنظمات مهما كانت مجالات أنشطتها ؛ والثانية - نتعرض فيها للمنهجيات والأساليب التي تتميز بها منظمات الخدمات في ممارساتها لتلك العمليات .

الفصل الأول

عملية التخطيط في مجال الخدمات

Planning in Service Firms

أولا -ماهية التخطيط :

يتضمن تعرضنا لماهية التخطيط أبعاد أربعة :

١-طبيعة التخطيط.

٢-التخطيط كعملية إدارية.

٣-التخطيط كفلسفة.

٤-التخطيط كهيكل.

١/١- طبيعة التخطيط Nature of Planning " : ويقصد بـــها خصائصه العامة المتعارف عليها - وهي :

أ -يختص التخطيط بالمستقبل The Future : بمعني أنه يتعامل مع مستقبلية القرارات التي تتخذ في الحاضر .

كما أن ذلك يعني أيضا أحد أمرين أو كلاهما :

أ /١-أن التخطيط يعتني بالتصرفات المستقبلية البديلة المتاحة للمنشأة في الحاضر؛ أي بالمحيط المستقبلي الذي تنعكس فيه القرارات التي تتخذ اليوم .

أ /٢-أن التخطيط يختص بعلاقات الأسباب والنتائج المتوقـــع حدوثها نتيجة لما يتخذ من قرارات في الوقت الحاضر .

وعلي ذلك فإن التخطيط يتضمن تقديرا للتغيرات التي يتوقع حدوثها في المستقبل (فرصا كانت أو تحديات) والإستعداد لإقتناص الإيجابي منها وتجنب سلبياتها .

١/٢ -التخطيط كعملية As a Process : بمعنى أنه يتضمن مجموعة متتابعة من الخطوات :

أ -تحديد الأهداف المرغوب في تحقيقها في المستقبل.

ب-تعريف الإستراتيجيات والسياسات والخطط التفصيلية البديلة اللازمة لتحقيق الأهداف .

ج-بناء الهيكل التنظيمي الذي من خلاله سيتم تنفيذ الخطط.

د-تصميم نظم الرقابة التي ستوفر للمنشأة المعرفة اللازمة للتأكد من أن الخطط قد تم تنفيذها بالصورة التي رسمت عليها.

هـ-تعديل وتطوير الخطط طبقا لنتائج التنفيذ التي تكشفها عملية الرقابة وعملية التغذية العكسية The Feedback Process.

بالإضافة إلى ما تتضمنه "عملية" التخطيط من خطوات ، فهي في حد ذاتها عملية مستمرة تستلزم بالضرورة توافر قدر من المرونة بحيث يمكن تطوير الخطط لتحقيق أقصي فعالية في إطار الظروف المحيطة وبأقل آثار سلبية مترتبة علي التطوير .

١/٣-التخطيط كفلسفة As a Philosophy (ولكن ليس بالمعني الحرفي لها) : بمعني أنه سلوك أو نمط للتفكير . فالتخطيط بالضرورة يستلزم التفاني في التصرف لمواجهة المستقبل والإلتزام بالتخطيط المستمر والمنظم كجزء رئيسي من العملية الإدارية . فالتخطيط يجب قبوله كجزء من مناخ المنشأة وهو ضرورة لصحتها .

١/٤-التخطيط كهيكل As a Structure : يتضمن أن هنـــاك هيكلا يضم كل أنواع الخطط المرسومة - أي أنه يتضمن :

أ -مجموعة متكاملة من الخطط لكل أوجه نشاط المنشأة عـــن فترة في المستقبل .

ب-إطار داخلي يربط بين كل الخطط الوظيفية للمنشأة بحيـــث تهدف كلها إلي تحقيق هدف المنشأة النهائي .

وبذلك تكون كل الخطط مبنية علي فروض عامة محددة عـــن المستقبل المتوقع للمنشأة ، وأيضا تكون كل الخطط الفرعية فـــروض عامة محددة لبعضها .

وبصفة عامة ، لا يمكن الإدعاء بأن هناك إطار متكامل يضـم كل العلاقات المتناسقة تماما بين كل الخطط فهناك دائما حـدود للدقـة والإمكانات تحكم درجة التكامل؛ لعل أهمها عنصر الزمـــن The Time Element ؛ فكلما طالت فترة التخطيط كلما قلت درجة الدقة والتفـاصيل التي يمكن تضمينها في هيكل الخطط . لذلك يـــري البعـض ضـرورة تقسيم هيكل التخطيط إلي مجموعات أو قطاعات ثلاثة رئيسية :

١- الخطط الإستراتيجية طويلة الأجل .

٢- الخطط والبرامج متوسطة الأجل .

٣- الخطط التفصيلية قصيرة الأجل والميزانيات التقديرية.

ثانيا- التمييز بين التخطيط والخطط Planning versus Plans :

رغم أنه كثيرا ما يختلط مصطلحي "التخطيط" و "الخطط" إلا إنهما يختلفان إختلافا أساسيا . فالتخطيط هو تلك الوظيفة العضوية للعملية إدارية . وهو عملية ذهنية تتضمن التفكير فيما هو مستهدف وكيفية التوصل إلي تحقيقه . أما الخطة فهي الدليل المادي للفكر الإداري ، أي الناتج المادي للعملية الذهنية التخطيطية ؛ والخطة هي أيضا التزام باتباع مسار معين للتصرفات في المستقبل .

ويهمنا هذا التمييز لأن هناك الكثير من المديرين الذين يقومون بالتخطيط إلا أنهم لا ينتهون إلي خطط مرسومة ومحددة للتصرفات في المستقبل . وهنا يصبح جهد التخطيط بلا معنى أو قيمة . كذلك فالمديرين الذين لا يقبلون أهمية التخطيط ، ولا يمارسون أنشطته الفرعية المختلفة – لا يستطيعون الإدعاء بأن لديهم خطط لمواجهة المستقبل ، ومن ثم تنتفي عنهم قدرتهم علي الإدارة .

من ناحية أخري ، فإن عنصر المرونة الذي عرضنا له هو جزء من عملية التخطيط وليس من الخطط ذاتها . فالمرونة تعني إمكانية التطور والتعديل بأقل نتائج سلبية ممكنة لمواجهة التغيرات غير المرئية في الحاضر والتي يمكن أن تظهر في المستقبل .

وعلي ذلك فالإدعاء بأن هناك خطط مرنة وخطط غير مرنة ينطوي علي الفشل في التميز بين التخطيط والخطط ؛ فالمرونة جزء من عملية التخطيط الجيد وليست صفة في الخطط.

ثالثا - أبعاد التخطيط والخطط Dimensions of Planning & Plan :

للتخطيط أبعاد خمسة رئيسية ؛ ومن ثم تكون هنـــاك نواتـــج خمسة رئيسية تتكون من مجموعات من الخطط المتنوعة والمتكاملـــة (أنظر الجدول ٢/١) .

الجدول رقم (٢/١)

أبعاد التخطيط وأنواع الخطط

أبعاد التخطيط	أنواع الخطط المرتبطة بالبعد التخطيطي
التخطيط الوظيفي Functional Planning	خطط لجميع الأنشطة الوظيفية للمنشأة كخطط الإنتاج ، والبحـوث ، والتسـويق ، والشـئون الماليـة ، والموارد البشرية ، ...
التخطيط التنظيمي Organizational Planning	خطط عامة للمنشأة ككل ، وخطط الفروع ، وخطـط الإدارات ، وخطط المشروعات الخاصة .
تخطيط العناصر Elemental Planning	كرسالة المنظمة ، والأهـداف ، والإسـتراتيجيات ، والسياسات ، والبرامج ، والميزانيـات التقديريـة ، والإجراءات .
التخطيط الزمني Time Planning	كالخطط طويلة الأجل ، والخطط متوسـطة الأجـل ، والخطط قصيرة الأجل .
تخطيط الخصائص Characteristics' Planning	كالخطط الإقتصاديـة والخطـط المكلفـة ، الخطـط الرشيدة وغير الرشيدة ، الخطط الرسـمية وغـير الرسمية ، خطط سهلة التنفيذ وخطط صعبة التنفيذ ، خطط إستراتيجية وخطط تكتيكية ، خطط كمية وخطط غير كمية ، خطط الأهميات القصوى والدنيا ، الخطط المركبة والخطط البسيطة .

رابعا - ما يمكن إعتباره "ليس تخطيطا" :

هناك أربع مفاهيم لا تتعادل في معناها مع معنـــى التخطيــط - هي :

١-<u>التنبؤ Forecasting ليس تخطيطا</u> :

فالتنبؤ هو توقع لأحداث أو لظروف في المســـتقبل . ورغــم أهمية التنبؤ بالنسبة للتخطيط إلا أنه لا يعادله أو يعادل معني الخطط .

وعلي سبيل المثال : من الضروري علي شـــركات الكـــهرباء التنبؤ بمعدل نمو السكان في المناطق المختلفة، وحركة الإنشاءات فـــي المباني السكنية في كل منطقة . وإستنادا إلي نتائج تلك التنبؤات يبـــدأ عمل التخطيط بالإعداد لمواجهة تلك التنبؤات حتي تتحقق أهداف تلـــك الشركات .

فالتنبؤات هي محددات أو فروض للتخطيط تعطي البداية لعملية التخطيط ، لذلك فهي لا تتعادل معها علي أي حال . فالاكتفاء بـــإعداد تنبؤات دقيقة عن المستقبل لا يعني القيام بعملية التخطيط .

٢-<u>صناعة القرارات المستقبلية لا تعني التخطيط</u>:

لا يعني التخطيط بأي حال صناعة قرارات تتخذ في المستقبل ؛ ولكنة ينطوي علي صناعة قرارات اليوم لمواجهة ما قد يحـــدث فـــي المستقبل. فالمشكلة الرئيسية للتخطيط ليست هي ما يجب عملـــه فـــي المستقبل ؛ ولكن ما يجب عمله اليوم لتحقيق نتائج معينة مرغوبة فـــي المستقبل . فالقرارات المرتبطة بعملية التخطيط يجب أن تتخذ اليـــوم وليس في المستقبل . من ثم فما يقوم به التخطيط هو تحديـــد بدائـــل القرارات وتقييمها في ضوء فروض موضوعة عن المستقبل ؛ وذلـــك

حتى تتخذ القرارات أو الإستعدادات اليوم لمواجهة ما يتوقع ويحتمـــل حدوثه في المستقبل .

هناك نقطة أخرى ، وهي أن القرارات التي تتخذ اليوم ستتحقق آثارها في كل من المستقبل القريب والبعيد؛ ولكنها لا تؤجـــل لحيـن حدوث الظروف المحتملة أو تحقق النتائج المتوقعة في المستقبل .

٣-محاولة الحد من عنصر الخطـــر The Risk Element فـــي المستقبل ليست تخطيطا :

فالتخطيط لا يترتب عليه بأي حال منع حدوث الخطر أو الحـــد منه ؛ فهذا مستحيل ومحاولة تحقيقه قد تكـــون مدمـــرة . فالمشـــكلة الحقيقية التي تواجه المخطط هي مشكلة تفهم وتقدير للخطر الذي قـــد يواجهه في المستقبل ؛ ومن ثـــم الإســـتعداد والتفكـــير الموضوعـــي لمواجهته بحيث لا يؤثر سلبا علي تحقيق أهداف المنشأة . وعلي ذلـك فالمدير الذي يخطط لا تواجهه مشكلة كيفية منع الخطر ذاتـــه؛ وإنمـــا مواجهة نتائجه السلبية بأقل تكلفة ممكنة .

٤-تجميع الخطط الوظيفية لا يعني تخطيطا :

فوضع الخطط الوظيفية (لمجالات نشاط المنشأة) وتجميعها هي جزء من العملية التخطيطية ، ولكنـــها لا تعادلـــها برمتـــها وأبعادهـــا المختلفة فهناك العديد من العماليات التي تسبق وضع الخطط الوظيفيـــة وكذلك هنالك العديد الذي يسبق والذي يلي مرحلة تجميع الخطط.

خامسا - ديناميكية التخطيط كعملية إدارية :

رغم اختلاف المفكرين والتطبيقين علـــي الوظـــائف الإداريـــة (والتي تتنوع بين أربع وثمان وظيفة) ، ألا أن وظيفة التخطيط هـــي الوحيدة التي اتفقت عليها كل المحاولات . كما وأن التخطيط كوظيفـــة إدارية احتلت أهمية أعظم من كل الوظائف الأخرى . ويرجع الســـبب في ذلك إلي أن جميع الوظائف الأخرى تعتمـــد علـــي ماتنتـــهي إليـــه الوظيفة التخطيطية .

كما تشير العديد من الدراسات عن أهمية التخطيط إلـــي أنـــه بالنسبة لجميع المستويات الإدارية ابتداء من مستوي الإشراف الأول و حتى قمة التنظيم تشغل المهام التخطيطية نسبة تـــتراوح بيـــن ١٥% و٤٠% من إجمالي وقت المديرين . فكل المديرون عليهم أن يخططوا بصورة أو بأخرى إبتداء من التخطيط اليومي والأسبوعي عند أدنـــي المستويات ؛ إلي التخطيط " طويل الأجل " عند قمة التنظيم .

ويعتبر مجال التخطيط من ضمن مجالات الإدارة التي تتعـــرض بدرجة كبيرة للتغير السريع . فمع التغيرات السريعة في تكنولوجيـــا المعلومات والتي حدثت خلال الثلاثون عاما الماضية ؛ تغيرت أساليب ومناهج التخطيط تغـــيرا ملحوظـــا ، وهـــذا يعطـــي التخطيـــط ســـمة الديناميكية.

سادسا - النموذج النظري لمراحل عملية التخطيط :

يوضح الشكل (١/١) تلخيصا للنموذج النظري الـــذي وضعـــه جورج ستاينر G. C. Steiner لهيكل وعمليـــة التخطيـــط الفعـــال لكـــل

المنظمات . ويتميز هذا النموذج بالمرونة ليلائم أي حجم أو نوعية من المنشأت ، ولأي نمط إداري ، ولكل مرحلة من مراحل التخطيط الرسمي المنظم في المنشأت. وينطوي النموذج علي ثلاث مراحل لعملية التخطيط :

المرحلة الأولي : وهي مرحلة وضع فروض التخطيط :
The Setting of Planning premises

وتتضمن :

١/١-تحديد الغرض الاجتماعي والاقتصادي والتنظيمي الأساسي العام .

٢/١-تحديد القيم والأفكار والفلسفة التي تعتنقها الإدارة العليا.

٣/١-تقييم البيئة الخارجية بفرصها وتحدياتها ، وتقييم ملف قدرات المنظمة بما يحتويه من نقاط قوة وضعف .

المرحلة الثانية : وهي مرحلة رسم الخطط :
The Formulation of the Plans

وتتضمن :

١/٢-رسم الخطط الاستراتيجية الرئيسية طويلة الأجل .

٢/٢-تصميم الخطط متوسطة المدى ,

٣/٢-تصميم الخطط والبرامج التكتيكية قصيرة الأجل ، والميزانيات التقديرية للأنشطة المختلفة .

ويرتبط بهذه المرحلة القيام بأنشطة ذهنية ثلاثة رئيسية هي :

١-دراسات التخطيط .

٢-إختبارات جدوى البدائل التخطيطية .

٣-تصميم الهياكل التنظيمية التي سيتم من خلالها وضع الخطط المرسومة موضع التنفيذ .

المرحلة الثالثة : وهي مرحلة وضع الخطط المرسومة موضع التنفيذ ، ومراجعتها دوريا منذ لحظة بدء التنفيذ :

Planning Implementation

وهي تتضمن :

٣/١-تقييم التنفيذ الفعلي للخطط من بداية التنفيذ.

٣/٢-قياس الإنحرافات (الموجبة والسالبة) عن الخطط .

٣/٣-البحث عن أسباب الإنحرافات ، والحكم على مدى ملاءمة تلك الإنحرافات للظروف التي أحاطت بالتنفيذ .

في هذه المرحلة أيضا قد يكون ضروريا أن تتم إعادة دورة التخطيط كاملة من البداية، ويتم تطوير الخطط المرسومة بصفة مستمرة .

ويميز ستاينر Steiner في نموذجه بين كلا من "التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning " و "التخطيط التكتيكي Tactical Planning " (جدول ١/١) ؛ إلا أنه لا يفصلهما ، ويعتبرهما نتاج متكامل لعملية واحدة - هي "عملية رسم الخطط" .

ويرجع السبب في تأكيد ستاينر على أهمية التمييز بين التخطيط الإستراتيجي ، والتخطيط التكتيكي إلى :

١-إختلاف أسلوب رسم الخطط الإستراتيجية عن أسلوب رسم التكتيكات ؛ فالمنهج الإبتكاري يكون أكثر أهمية في التخطيط الإستراتيجي ، بينما تزداد أهمية المنهج الكمي في التخطيط التكتيكي .

٢-عدم التمييز قد يؤدي إلى خلق الصراعات والمقاومة للتغيير داخل التنظيم .

٣-عدم التمييز قد يؤدي إلى خلق مشاكل بين الأخصائيين Staff والمنصبين Line في الإدارة ؛ وذلك لإختلاف إهتمامات كل منهما.

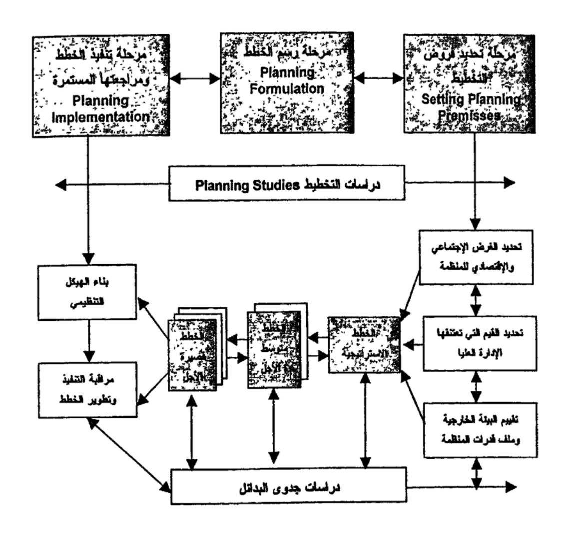
٤-عدم التمييز قد يخلق تصورا خاطئا لدى من يقومون بالتخطيط التكتيكي ، فيقومون بالتخطيط الإستراتيجي بدلا منه بافتراض أنهما شيء واحد ؛ والعكس صحيح .

٥-عدم التمييز دائما ما يؤدي إلي صعوبة ربط التخطيط الإستراتيجي بالتكتيكي خاصة رغم إعتماد كل منهما عل الآخر .

بالإضافة إلى تمييز ستاينر بين التخطيط الإستراتيجي والتكتيكي ، فإنه أيضا يميز بين التخطيط والرقابة . ويرى أن التمييز بين التخطيط والرقابة على أساس أن الرقابة هي عملية التأكد من أن الأداء الفعلي جاء مطابقا للخطط ، بينما التخطيط هو عملية تحديد الأهداف والأساليب والمعايير التي يجب أن يقاس ويقيم عليها الأداء ؛ هذا التمييز - رغم وضوحه - إلا أنه لم يميز بينهما بطريقة صحيحة. ففي رأيه أن الرقابة مثل التخطيط لها معاني مختلفة بإختلاف المستوى التنظيمي الذي تمارس عنده ؛ ففي المستويات العليا -حيث يتم التخطيط الإستراتيجي طويل الأجل - تختلف عملية التخطيط بطريقة قاطعة عن عملية الرقابة . بينما عند المستوى التنظيمي الذي ترسم عنده الخطط متوسطة وقصيرة الأجل - تتشابك وتتداخل العمليتان بحيث يصعب الفصل بينهما .

شكل (١/١)

نموذج ستاينر G.C.Steiner للتخطيط



(المصدر : تصور معدل للمؤلف للنموذج الأصلي)

جدول (١/١)

مقارنة بين التخطيط الإستراتيجي والتكتيكي

معايير المقارنة	التميز لكل معيار حسب نوعية التخطيط	
	التخطيط الإستراتيجي	التخطيط التكتيكي
المستوي التنظيمي الـــذي يمارسه	قمة التنظيم	المستويات الأدنى
مدى الإنتظام والدورية	مستمر ولكن غير منتظم	دوري وبجدول ثابت
أهمية القيم الموضوعيـــة فيه	محدودة	كبيرة
عـــدد البدائـــل المتاحـــة للمخطط	كبير	محدود
عنصر عـــدم التـــأكد فـــي التوقعات	كبير	محدود
طبيعة المشكلات التي يتـــم التعامل معها	غير محددة ومتنوعة	محددة ومتكررة
الحاجة إلى المعلومات	كبيرة وخارجية	محدودة وداخلية
الإطار الزمني للخطط	الأجل الطويل	الأجل القصير
درجة الشمولية	يشمل المنشأة ككل	يخص مجال نشاط محدد
مرجعية الخطط	أصلية	التخطيط الإستراتيجي
درجة التفاصيل في الخطط	عامة وغير تفصيلية	تفصيلية
عدد من يقوم به	محدود	كبير
منظور من يقوم به	أفق متسع	أفق محدود
مدي سهولة التقييم فيه	محدودة	كبيرة
طبيعة الخطط المرسومة	جديدة وجدلية	يرجع فيها للخبرة السابقة
درجة المرونة	عالية	محدودة

سابعا – نموذج تطبيقي لمراحل عملية التخطيط في منظمة خدمية:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الطريقة التي يمارس بها التخطيط في الواقع العملي عامة ، وفي مجال الخدمات خاصة ؛ ومن أمثلة تلك العوامل :

١-الفلسفة الإدارية والنمط الإداري السائد .

٢-حجم المنشأة وتكنولوجيا إنتاج الخدمة المستخدمة فيها .

٣-مدى التفاصيل المرغوبة في البرامج التخطيطية .

٤-مدى رغبة الإدارة في تطوير أساليب التخطيط المستخدمة .

ورغم أن تلك العوامل قد تؤدي إلى تميز منشأة عن أخرى ، إلا أن تلك الإختلافات لا تعني بالضرورة أن تصبح النماذج التطبيقية في مجال الخدمات منحرفة إنحرافا جوهريا عن النموذج النظري السابق التعرض له ؛ وإلا كان معنى هذا وجود جوانب ضعف أو قصور شديدة في فهم عملية التخطيط وطبيعتها من جانب كل من المنظرين والتطبيقيين . والحقيقة هي أن الواقع العملي قد يفرض أحيانا قيودا على إتباع التطبيقيين للخطوات التي تنطوي عليها النماذج النظرية بذات التسلسل ؛ ورغم ذلك فعناصر العملية التخطيطية تظل كما هي ، ويجب أن تتحقق في مجموعها . وسوف نتعرض في الفقرات التالية لنموذج تطبيقيين شاع استخدامه في مجال الخدمات – على سبيل المثال وليس الحصر ؛ وهو نموذج شركة " أوول ستيت " للتأمين كاحدي شركات الخدمات All State Insurance .

يوضح الشكل رقم (٢/١) الخطوات الرئيسية التي تتبعها الشركة في رسم خططها. ويتضمن هذا النموذج التطبيقي أنواع

التخطيط وخطواته المتتابعة ، وكذلك الأسلوب الذي تتدفق من خلالــه القرارات بين المديرين.

ورغم وجود بعـــض الاختلافـــات الملاحظـــة - إلا أن هـــذا النموذج التطبيقي يتشابه مع النموذج النظري في مضمونه ومراحلـــه الرئيسية .

<table>
<tr><th>الجهة المسئولة / الخطوات</th><th>رئيس الشركة</th><th>لجنة التخطيط</th><th>راسمي الخطط</th><th>مديري الأنشطة</th></tr>
<tr><td>(١) تحديد مجالات النشاط الواجب التركيز عليها :
١-١ دراسة وتحليل مستقبل الصناعة والظروف الإقتصادية
١-٢ تحديد مجالات النشاط الواجب التركيز عليها مستقبلا</td><td rowspan="5">إعتمـــــاد</td><td rowspan="5">مراجعـــــة</td><td rowspan="6">إعداد تقرير ومقترحات ودراسات ومراجعات</td><td rowspan="5">تقديم مقترحات ومتابعة تنفيذ وإعداد برامج</td></tr>
<tr><td>(٢) تحديد الأهداف طويلة الأجل :
• على أساس الحصول على حصة معقولة لكل نشاط</td></tr>
<tr><td>(٣) التنبؤ بإتجاهات النمو العادية :
• التنبؤ الإحصائي بإتجاهات النمو الحالية</td></tr>
<tr><td>(٤) رسم الخطط طويلة الأجل :
٤-١ تقييم الفرص لمجالات النشاط
٤-٢ تضمين أفضل الفرص ، ومعدل النمو المتوقع</td></tr>
<tr><td>(٥) رسم وإعداد الخطط السنوية :
٥-١ على أساس نسبة من الخطة طويلة الأجل
٥-٢ إعداد الميزانيات التقديرية السنوية</td></tr>
<tr><td>(٦) مراجعة الخطط طويلة الأجل مع الظروف الجارية</td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

الفصل الثاني

عملية التنظيم في مجال الخدمات

Organizing in the Service Firms

أولا- الهياكل التنظيمية لمنشآت الخدمات:

رغم أن منشآت الخدمات كغيرها من المنشآت التي تحتاج إدارتها إلى وجود هياكل تنظيمية بالمعنى العلمي التقليدي ؛ إلا أن لها أنماطا أكثر شيوعا تتميز بها . ولعله من أكثر تلك الأنماط إنتشارا ما هو معروف بنمط "الهيكل المفلطح The Flat Structure" ، و نمط "تنظيم المصفوفة The Matrix Structure" .

١/١- <u>نمط الهيكل التنظيمي المفلطح</u> The Flat Structure Type :

يعتبر هذا النمط الهيكلي أحد أنماط الهيكل الهرمي ؛ إلا أنه يتميز بأن عدد مستوياته التنظيمية محدود للغاية ويكون فيه نطاق الإدارة واسعا Wide span of Management . ويناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تكون فيها الكوادر المتخصصة متجانسة من حيث التأهيل والخبرة ، وتكون الأهمية النسبية للتخصصات على ذات المستوى ، وتتوقف فعالية أداء المنشآت التي تنتمي إلى تلك الفئة على مدى قوة روح العمل الجماعي السائدة فيها .

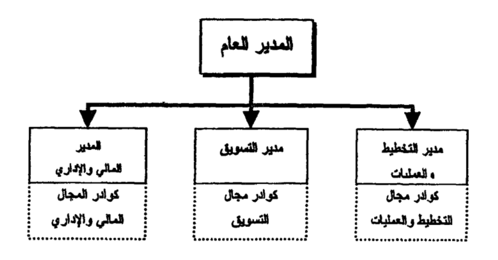
ويتميز هذا النمط الهيكلي بقصر خطوط السلطة والإتصال الرأسية ، وسهولة الإتصالات الأفقية ؛ ومن ثم التدفق السريع للبيانات

والمعلومات بين أجزاء الهيكل التنظيمي بما يحقق السرعة في عملية إتخاذ القرارات .

ولا شك أن هذا النمط المناسب للأنشطة الخدمية يكون أقل كلفة من الأنماط التقليدية الأخرى . ويوضح الشكل رقم (١/٣) النمط المفلطح للهيكل التنظيمي لشركة خدمات .

شكل رقم (١/٣)

النمط التنظيمي المفلطح Flat Structure لشركة خدمات



٢/١ - <u>نمط هيكل المصفوفة</u> The Matrix Structure Type :

لا يعتبر هذا النمط أحد أنماط الهيكل الهرمي التقليدي متعدد المستويات ؛ كما وأنه يتميز عن الهيكل المفلطح الذي يكون فيه عدد المستويات التنظيمية محدود للغاية في أنه يتضمن هيكلا إضافيا يقوم

على فكرة مجموعات المشـــروعات المؤقتـــة Temporary Project Teams محددة الهدف الزمني . وعلى ذلك يكون لكـــل فـــرد فـــي التنظيم دورين رئيسيين :

١-دور دائم كأحد المتخصصين في مجال معين .

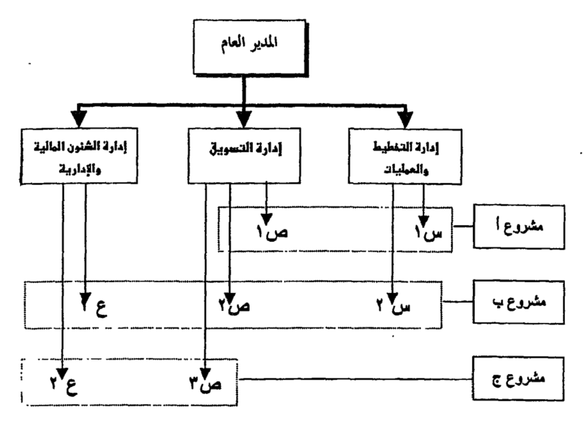
٢-دور مؤقت كأحد أفراد فريق عمل المشروع الذي يكلـــف بالإنضمام اليه لحين الإنتهاء من إنجازه .

ويناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تقوم بصفة رئيســـية على نظام المشروعات التي تخطط وتنفذ حسب طلبات العملاء وخـــلال برنامج زمني محددة له بداية ونهاية متفق عليها . ومن ثم يكـــون ضروريا تكوين فرق عمل للمشروعات (كل مشروع علـــى حـــدة) تجمع فيه التخصصات المختلفة . وتتوقف فعالية أداء المنشآت التـــي تنتمي إلى تلك الفئة على مدى توافر روح العمل الجمـــاعي ، وعلـــى قدرتها في إتمام المشروعات طبقا للبرامج الزمنيـــة ، وفـــي إطـــار التكاليف المقدرة لها .

وينتشر إستخدام هذا النمط في العديد من منشآت الخدمـــات ؛ وبصفة خاصة شركات الخدمات الإستشارية ، والخدمـــات البحريـــة ، والتوكيـــلات التجاريـــة ، وشـــركات الســـياحة Tourism Agencies ومنظموا الرحلات Tour Operators ، وغيرها من المنظمـــات التـــي لاتقدم ناتجا ماديا ملموسا لعملائها . ويوضـــح الشـــكل رقـــم (٢/٣) تصورا لهذا النمط التنظيمي .

شكل رقم (٣/٢)

نمط المصفوفة Matrix Structure لشركة خدمات



ومن الشكل يتضح أن :

٢-فريق عمل المشروع (أ) يتكون من س١ (من إدارة التخطيط والعمليات) ، و ص١ (من إدارة التسويق) ؛ ويكون لـ (س١) دوران - أحدهما دائم في الإدارة التي ينتمي إليها ، والآخر مؤقت ضمن فريق المشروع (أ) لحين إنجازه .

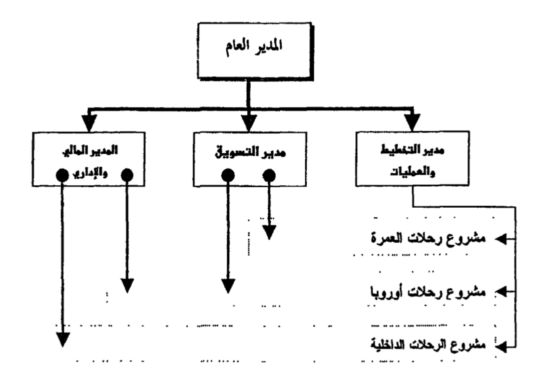
٢-فريق عمل المشروع (ب) يتكون من س٢ ، ص٢، ع١ .

٣-فريق عمل المشروع (ج) يتكون من ص٣ ، ع٢ .

وبصفة عامة - يمكن لمنشآت الخدمات أن تستخدم أكثر من نمط واحد في تصميم هيكلها التنظيمي ؛ فتأخذ أولا بالنموذج المفلطح عل أساس التخصص الوظيفي ، ثم تنظم أحد مجالات النشاط المتخصص على أساس المصفوفة . ومن أمثلة ذلك ما تأخذ به العديد من شركات الإستشارات والتوكيلات بأنواعها المختلفة ؛ وبصفة خاصة ما تتبعه شركات التوكيلات البحرية ، وكالات السياحة والسفر، و منظموا الرحلات . فتقسم مجالات النشاط الرئيسية طبقا للنمط الوظيفي المفلطح ، ثم ينظم أحد المجالات طبقا للمصفوفة ؛ ويوضح الشكل (٣/٣-١) نمطا هيكليا لمنظم رحلات سياحية ، والشكل (٣/٣-٢) نمطا لشركة توكيلات ملاحية .

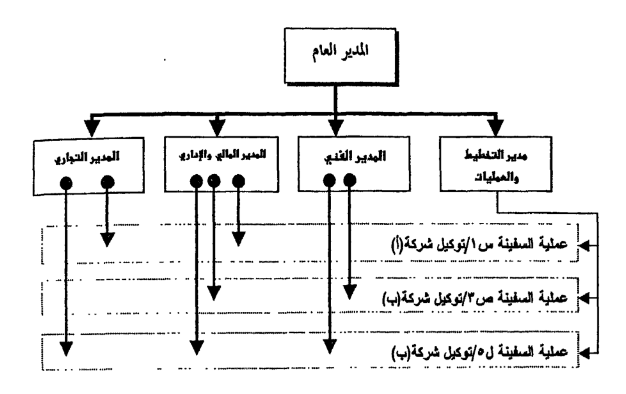
شكل (٣/٣-١)

نمط هيكل تنظيمي لمنظم رحلات سياحية Tour Operator



شكل (٣/٣-٢)

نمط هيكل تنظيمي لشركة توكيلات ملاحية Shipping Agency



ثانيا- مجالات النشاط الرئيسية لبعض منشآت الخدمات :

٢/١-منشآت الخدمات السياحية:

يشمل مجال "السياحة" العديد من الأنشطة التي تهدف إلى خدمة السائح طوال فترة حركته بدءا من قبل إنتقاله من مقره الأصلي إلي حين عودته اليه سالما ؛ ويعني ذلك أن المنشآت العاملة في هذا المجال تمتد خدماتها لتشمل :

١-خدمات المنشآت والهيئات (العامة والخاصة) التي تعمل على توفير المعلومات للسائح عن المزارات السياحية .

٢-خدمات المنشآت التي تعمل في مجالات السفر والإنتقـــال للسائح بأنواعهما المختلفة (جوا ، وبحرا ، وبرا) .

٣-خدمات المنشآت التي تختص بإقامـــة السـائح وراحتــه وترويحه والترفيه عنه .

٤-خدمات المنشآت التي تعمل في مجالات إطعام السائح .

٥-خدمات المنشآت التي تعمل في مجالات التخطيط والتنفيـذ المتكامل للرحلات السياحية .

٦-خدمات المنشآت التي تعمل فـــي مجـالات الإستشـارات والبحوث التي تخدم السائح والمنشآت والهيئات الأخــرى العاملة في مجال السياحة .

٢/٢- منشآت الخدمات المصرفية :

يشمل مجال "الخدمات المصرفية" العديد من الأنشــطة التــي تهدف إلى خدمة عملاء البنك من الأفراد والمنشآت بكافـــة أنواعــها (حكومية ، عامة ، وخاصة) طوال فترة تعاملاتهم المالية وبكل صور التعامل المالي التعارف عليها الفوري والمؤجل . ويعنـــي ذلــك أن المنشآت العاملة في هذا المجال تمتد خدماتها لتشمل :

١-خدمات الودائع بأنواعها المختلفة (تحت الطلب ، ولأجـل ، وبإخطار سابق ، وودائع صندوق التوفير ، ومقابل خطابـــات الضمان والإعتمادات المستندية ، وأرصدة البنوك الأخــرى) . ويطلق على تلك النوعية من الخدمـــات "خدمـات السـيولة Liquidity Services " .

٢-خدمات منح القروض بأنواعها المختلفة (قروض شخصية بضمان وبدون ، قروض بضمان بضـــائع أو أوراق ماليـــة ، وإعتمادات خصم أو مقاولين أو مسندية ، وسلف بضمانات) . ويطلق على تلك النوعية مـــن الخدمـــات "خدمـــات الربحيـــة Profitability Services " .

٣-خدمات الإستثمارات (محفظة الأوراق الماليـــة الخاصـــة بالبنك) .

٤-خدمات المستثمرين بأنواعها المختلفة (خدمـــات الودائـــع الإستثمارية لصـــالح الغـير ، والإستشـــارات الإســـتثمارية ، ودراسات الجدوى) .

٢/٣- منشآت خدمات النقل البحري :

يشمل مجال " خدمات النقل البحري" (للركاب والبضـــائع) العديد من الأنشطة التي تهدف إلى خدمة السفر الدولـــي (للســـائحين ورجال الأعمال) ، وخدمات التجارة الدولية عبر البحار . وتمتد هذه الخدمات لتغطي أفقا واسعا للغاية بدءا من لحظة تفكير المســـافر فـــي الإنتقال بحرا ، إلى لحظة عودته إلى مقـــر إقامتـــه الأصلـــي بـــذات الوسيلة ، أو طوال فترة إنتقال البضائع بين الدول بدءا مـــن لحظـــة تفكير المنتج أو المصدر في الدولة المصدرة في نقل منتجاته وبضائعه بحرا ، إلى لحظة وصولها سالمة للمستورد أو لمركـــز التوزيـــع فـــي الدولة المستوردة . هذا بالاضافة إلى خدمات الـــهيئات والمنظمـــات والإتحادات الدولية المتخصصة في الإشراف على وتنظيم خدمات النقل

البحري ، والوسائط المستخدمة فيه . ويعني ذلك أن المنشآت العاملة في هذا المجال تمتد خدماتها لتشمل :

٢/٣/١- مجال نقل الركاب .

٢/٣/٢- مجال نقل البضائع (المتخصص Uni-Modal أو متعدد الوسائط Multi-Modal Transport) .

وكقاعدة عامة بالنسبة لكل منشآت الخدمات - فإن فعاليتها الإدارية تتوقف على <u>أربعة عوامل رئيسية</u> :

١-أن يكون العميل هو المحور الرئيسي لحركتها .

٢-أن يكون تحقيق رضاء العميل من خلال تقديم حزمة من الخدمات المتكاملة ذات جودة متميزة .

٣-أن تكون إستراتيجية التمايز في إطار المنافسة العالمية هي المسار الذي يجب أن تلتزم به تلك المنشآت حتي في أحلك الظروف .

٤-أن تحاول كل منشأة في مجالها أن تعمل على بناء Establish ، والحفاظ على Maintain ، وتدعيم Enhance علاقات مستمرة Enduring Relationships في الأجل الطويل مع عملائها .

ثالثا-مظاهر عدم الفعالية في المنظمات العاملة في مجال الخدمات :

تعاني المنظمات العاملة في مجال الخدمات من عدد من مظاهر عدم الفعالية أهمها :

١-غياب المعايير Missing Standards :

- عدم وجود إتفاق على ما يتوقعه العميل .

- التقديم غير المتسق للخدمة الواحدة لفئات العملاء.
- غياب معايير لقياس وإدارة الجودة .
- تقييم الأداء يتم على أساس الأنشطة وليس النتائج.

٢-الإهتمام دائما بأعراض المشاكل وليس أسبابها .

٣-عدم الإعتراف المتوازن بالأداء المتميز لأفراد فرق العمل .

٤-غياب روح العمل الجماعي Team Spirit.

٥-الأخذ بمنهج " إقتفاء الأثر Trailing " وليس "التدريب Training " في إعداد الكوادر ؛ ومعنى ذلك التركيز دائما على تنمية المهارات فقط ، وتجاهل تنمية المعارف إلى جانب المهارات .

٦-التفكير دائما بمنهج الأجل القصير والربحية السريعة .

رابعا-تنظيم الشركات القابضة كحالة خاصة للمنظمات العاملة في مجال الخدمات :

تمثل الشركات القابضة Holding Companies حالة خاصة من حالات منظمات الخدمات ؛ فهياكلها التنظيمية تأخذ الشكل المفلطح بحكم طبيعة عملها "كشركات للإدارة" بالدرجة الأولى . فهذا الشكل من الشركات تكون وظيفته الرئيسية هي إدارة استثمارات أصحاب رأس المال (الخاص أو العام) في أنشطة الشركات التابعة ؛ فهي لا تدير بذاتها أنشطة إنتاجية مستقلة عن شركاتها التابعة . لهذا يمكن تمييزها بالخصائص التالية :

١-قصر خطوط الإتصال الرأسي في هياكلها التنظيمية .

٢-محدودية عدد مستويات السلطة التي يضمها الهيكل .

٣-إنتشار العمل فيها بنظام اللجان الإستشارية ذات الأهداف المحددة والزمن المحدد .

٤-إنتشار نظام "مجموعات العمل Team Works" فيها .

٥-إعتمادها بدرجة كبيرة على تكنولوجيا نظم المعلومات الحديثة .

٦-تعتمد فعاليتها بالدرجة الأولى على مدى توافر الكوادر البشرية المتخصصة والمتميزة في مجالات نشاطاتها .

ويوضح الشكل رقم (٣/٤) تبسيطا لهيكل تنظيمي نمطي مفلطح Flat Structure لشركة قابضة تعمل في مجال الخدمات .

شكل رقم (٣/٤)

مجلس الإدارة
رئيس المجلس
سكرتارية تنفيذية
مركز تدريب
لجان استشارية
شئون المجلس
مركز معلومات
شركات تابعة
نشاط بحوث ودراسات
نشاط قانوني
نشاط رقابة وتقييم أداء
نشاط إداري وتنظيمي
نشاط مالي واستثماري

الفصل الثالث

عملية القيادة في مجال الخدمات

Leadership in the Service Industry

أولا- مقدمة :

تعتبر القيادة الفعالة والديناميكية هي أحد الخصائص التي يمكن بواسطتها التميز بين المنظمات . كما تعتبر القيادة الفعالة أيضا هي أحد العناصر النادرة (إن لم تكن شديدة الندرة) التي تعاني منها ليس فقط المجتمعات النامية والمتخلفة, ولكن أيضا المتقدمة؛ فليس من السهل أحيانا توفير الأفراد الذين لديهم الرغبة في قبول أعباء الأدوار القيادية الهامة ، وتكون لديهم القدرة علي تحقيق الأهداف بطريقة فعالة . ويرجع السبب في ذلك إلي أن القيادة هي نتيجة مزيج من الموهبة والتعليم والتعلم والإعداد الهادف الذي يصقل من خلال التجربة والممارسة الفعلية .

فالقادة الحقيقيون يولدون موهوبون ومن خلال ما يكتسبونه من المعارف والمهارات يمكنهم تفعيل موهبتهم في اتجاه تحقيق الأهداف بالتأثير في الأفراد والجماعات . وهنا يقول تشيستر بارنارد C. Barnard أن سر القيادة الفعالة في موهبة وقدرة القائد علي خلق البيئة والمناخ المحفز الذي يحرك التابعين لتحقيق الأهداف لرغبتهم واقتناعهم بأهمية تحقيقها . ولا يتصور حدوث ذلك إلا لو أمكن للقائد

أن يجعل تابعية مدركين بأن تحقيق أهداف المنظمـــة سـيحقق لــهم رغباتهم وطموحاتهم وأهدافهم الشخصية .

وعلي الرغم من وجود بعض الاختلافات بيـــن كتــاب الإدارة وعلمائها في تعريف مصطلح "القيادة" إلا أنهم جميعا يتفقــون علــي مفهوم واحد للقيادة وهو أنها :

" عملية التأثير علي أنشطة الأفــراد والجماعــات مــن أجـل تحريكهم إراديا تجاه تحقيق هدف مشترك في إطــار ظـروف موقــف معين " .

ومن هذا المفهوم تتضح العناصر الأربعة الأساســية لعمليــة لعملية القيادة وهي :

١-عملية التأثير : التي تحدث بيـــن فــرد وفــرد ، أو فــرد وجماعة، أو جماعة وجماعه أخرى .

٢- أن عملية التأثير هذه تقع علي أنشطة الأفراد والجماعات

٣- أن ما تحدثه هذه العملية من أثر هــو تحريــك الأفراد أو الجماعات لتحقيق هدف مشترك بطريقة إرادية وعن اقتنــاع وبحماس وثقة .

٤- أن تحقيق الهدف المشــترك يتـم فــي إطــار الظـروف الحاكمــة للموقف القيادي .

فعملية القيادة - إذا - لا تقوم إلا لو وجد طرفان من " يقــود " ومن " يقادون" ؛ وإلا لو وجد هدف مشترك مطلوب تحقيقه في إطــار ظروف موقف معين . وعلي ذلك يمكن القول بأن عملية القيادة هــي دالة في أربعة متغيرات رئيسية هي : القـــائد, والتــابعين, والــهدف المشترك , وظروف الموقف .

ويمكن وضع هذه العلاقة الدالية كما يلي :

القيادة = دالة في (القائد ، والتابعين ، الهدف المشترك ، ظروف الموقف)

كما يمكن التعبير عن هذه الدالة في الصورة الرياضية التالية :

ع/ق = د (قا ، ت ، هـ ، ظ ن)

حيث أن :

(ع/ق) تمثل عملية القيادة .

(قا) تمثل القائد بموهبته ومهارته القيادية.

(ت) تمثل التابعين بقدراتهم.

(هـ) تمثل الهدف المشترك المطلوب تحقيقه.

(ظ ن) تمثل ظروف الموقف المادية وغير المادية.

ويقول كونتز وزملائه (١٩٨٠) H . Koontz et als. أن المهارة القيادية هي مركب من ثلاث قدرات رئيسية:

١- القدرة علي أستيعاب حقيقة أن الكائن البشرى تحكم سلوكه دوافع ومحفزات تختلف من وقت لآخر, ومن موقف لآخر.

٢- القدرة علي حث الأفراد أو الجماعات أو أثارتهم ليستخدموا كل قدراتهم تجاه تحقيق الهدف المشترك .

٣- القدرة علي تهيئة المناخ الملائم للحصول علي الاستجابة المرغوبة من التابعين ومقابلة دوافعهم التي يتم بلورتها في الموقف .

وفي راي المؤلف - أن كونتز وزملائــــه Koontz et als, لـــم يقصدوا من عرض فكرتهم عن " المهارة القياديـــة " بـــهذه الصـــورة الإيحاء بأن مركب القدرات الثلاثة هو ســـمة A Trait مـــن ســـمات شخصية القائد ؛ لكنهم قصدوا التأكيد علي أن تلك القدرات هـــي مـــا يحتاجه القائد عند قيامه بدوره بأسلوب فعال فـــي الموقـــف القيـــادي المعين .

ثانيا-العوامل المؤثرة في فعالية العملية القيادية:

لا شك أن مقومات القيادة الأربعة التي سبق الاشارة إليـــها لا تؤثر فقط في فاعلية العملية القيادية, ولكنها تتأثر أيضا بـــالعديد مـــن العوامل أهمها :

١- العوامل المؤثرة في القائد ومهارته القيادية :

١/١-القيم التي تحكم نظرة القائد إلي أهمية مشاركة التـــابعين في صنع القرارات التي لها تأثير عليهم .

١/٢-مدي ثقة القائد في قدرات تابعية .

١/٣-الميول والتفضيلات الشـــخصية للقـــائد تجـــاه ظـــروف الموقف .

١/٤-درجة شعور القائد بالأمان في المواقف غير المؤكـــدة أو الغامضة .

١/٥-مستوي مهارته القيادية .

٢-العوامل المؤثرة في التابعين وقدراتهم :

٢/١-مدى قوة الحاجة للإستقلال لدى التابعين .

٢/٢-مدي استعداد التابعين لتقبل مسئولية اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم .

٢/٣-مدي تقبلهم لمعايشة الغموض .

٢/٤-مدي اهتمامهم بالمشاكل التي تواجههم وشعورهم بأهميتها النسبية .

٢/٥-مدي اتساق أهدافهم مع أهداف المنظمة .

٢/٦-درجة أو مستوي معارفهم وخبراتهم .

٢/٧-توقعاتهم عن دورهم في صنع القرارات التي لها تأثير عليهم .

٣-العوامل المؤثرة في الهدف المشترك :

٣/١-درجة وضوح الهدف للقائد وللتابعين .

٣/٢-درجة تعقد محتوى وأبعاد الهدف المشترك.

٣/٣-درجة ملائمة الهدف لظروف الموقف .

٣/٤ مدي اتساق الهدف المشترك مع الأهداف الشخصية للقائد وللتابعين .

٤-العوامل المؤثرة في الموقف :

٤/١-خصائص النمط التنظيمي السائد, من حيث ثقافة المنظمة, وحجم وحدات العمل فيها, ودرجة التشتت الجغرافي لأجزاء المنظمة, ودرجة الإحكام في نظام الرقابة السائد واللازم للتأكد من تحقيق الهدف .

٤/٢-مستوي فعالية العمل الجماعي في المنظمة.

٤/٣-الحدود الزمنية المتاحة لاتخاذ القرارات فـــي المواقـــف المختلفة .

٤/٤-الأهمية النسبية والأولويـــــات التـــي تعطـــي للمشـــاكل والأهداف المرتبطة بالموقف .

ومن كل ما سبق يتضح لنا أن طبيعة القيادة علـــي درجـــة كبيرة من التعقيد ، وأنها تستلزم بالضرورة من القائد أن يحـــاول فـــي إطار إدراكه لكل تلك العوامل وأثارها، أن يخلق مناخـــا يتحقـــق فيـــه التوازن بين الاهتمام لتحقيق الهدف المشـــترك والاهتمـــام بـــالجوانب الإنسانية (النفسية والاجتماعية) للتابعين .

ثالثا - المداخل المعاصرة للقيادة : Contemporary Approaches

في السنوات القليلة السابقة على نهاية القرن الحـــالي، حـــدث تحول ملحوظ في نظرة علماء الإدارة وباحثيها إلي العملية القياديـــة . فمن ناحية ، ظهر مدخل يرى أن القيادة هي متغير تابع وليس مســتقل ؛ ومعني ذلك أنه بدلا من الاهتمام بدراسة أثر أنماط أو أساليب القيـادة علي الأداء ودرجة الرضاء ، ظهر الاهتمام بالبحث عن أسباب السلوك القيادي ذاته . ومن ناحية أخرى ، ظهر مدخل ثاني يـــرى أن هنـــاك بعض خصائص الشخصية التي لم تهتم بها نظريـــة الســـمات يمكـــن إدخالها ضمن محددات المدخل الشرطي لأهميتها وأثرها علي فعاليـــة النمط القيادي الملائم .

بالنسبة للمدخل الأول، والذي يركز علي أسباب القيادة ؛ فقـــد انقسم اهتمام أنصاره بجانبين: الأول - هو الاهتمام بأثر بيئة المنظمـــة

التي يعمل فيها القائد ، والثاني - هو الاهتمام بأثر عملية التفاعل الاجتماعي بين القائد ورؤسائه، وزملائه، والتابعين له. ويرى أنصار الجانب الأول أن القيادة جزء من نظام أكبر وأشمل يؤثر فيها ويشكل خصائصها . فالقائد يكون " اوتوقراطيا " عندما يكون نظام العمل في المنظمة معقدا، والمستوى الفني للعمليات متقدما . كذلك كلما كان مناخ النظام رسميا ولا يقوم إلا علي اعتبارات مادية وموضوعية بحتة كلما كان السلوك أكثر هيكلية في المنظمة . ومن ثم يتحدد النمط القيادي بمدى ملائمته لطبيعة نظام العمل القائم ، ولأعراف السلوك السائدة في المنظمة.

أما أنصار المدخل الثاني، فيرون أن القيادة هي دالة لتفاعلات القائد مع تابعية ، وبأنه بمرور الوقت لابد وأن يتفق القائد والتابعين علي نمط محدد للسلوك القيادي الملائم لطبيعة وعمق علاقاتهم معا .

وعلي الرغم من تمايز اهتمام أنصار كل مدخل بجانب من جوانب أسباب القيادة إلا أن ذلك لم يمنع محولات الجمع بينهما؛ ولعل من أهم تلك المحاولات ، المحاولة التي قام بها لارسون وزميله هانت (١٩٧٥) Larson and Hunt وانتهت بهما إلي وضع نموذجا " تكيفيا انفعاليا " Adaptive–Reactive Model للقيادة يقضي بأن علي القائد :

١- أن يتكيف مع النظام البيئي المحيط به من حيث مناخ النظام ، ودرجة تعقده ، وحجمه ، ومستوى التقدم الفني الذي يحويه.

٢- أن يتجاوب في نفس الوقف مع المطالب والرغبات والحاجات الخاصة بمن يتفاعل أو يتعامل معهم داخل ذلك الإطار لبيئي للمنظمة.

ولعل من أهم وأخطر آثار مدخل أسباب القيادة، ظهور مدخل جديد أطلق عليه مسمى مدخل " البدائل الاحلالية للقيادة " Substitutes – for – Leadership Approach . يقوم هذا المدخل والذي وضع أساسه "كر" و "جيرمييه" Kerr and Jermier (١٩٧٥) على فرضية أن هناك تراكيب بيئية تنعدم فيها قيمة القيادة. ومن أمثلة تلك التراكيب أو الحالات ما يحدث:

١- عندما يجد التابعين أن "العمل" يمثل في حد ذاته محفزا داخليا لهم، وعندما تكون لديهم كل الخبرات، والمهارات والقدرات والمعرفة اللازمة لانجازه.

٢- عندما يكون مستوي التقدم الفني السائد هو الذي يحدد أولا وأخيرا ما يجب عمله داخل المنظمة .

٣-عندما يكون هيكل اللوائح والإجراءات المنظمة للعمل عديم المرونة بحيث لا تكون هناك فرصة لحرية التصرف.

٤- عندما تكوين هناك مسافة مادية ونفسية بين القائد والتابعين .

٥- عندما يرفض التابعين الانخراط في العمل بصفا أساسية .

وفي كل تلك الحالات قد تكون العوامل الحاكمة للاداء عوامل أخرى غير القيادة كمعايير السلوك السائد والمقبول في الجماعة، أو درجة التزام الفرد بها، أو طبيعة وخصائص العمل ذاته . ومن ثم فإن الاهتمام بدراسة أسباب القيادة لم يضف فقط جديدا إلى فهمنا لعملية القيادة، وإنما أيضا قد أوضح لنا حدودها.

أما بالنسبة للمدخل الثاني، والذي يركز أنصاره على البحث عن سمات شخصية جديدة للقائد يمكن إدخالها في إطار المدخل

الشرعي بغرض تطويره، فقد كانت له أثار هامة أيضـــا فـــي إضافـــة الجديد إلي فهمنا للقيادة .

فقد وجد هاوس (١٩٧٦) R. J. House أن هنـــاك مواقــف معينة تلائمها سمات "القائد الروحـــي Charismatic Leader " والـــذي يتصف بالثقة في النفس، والسيطرة، والعمدية . ومثل هذا القائد نجد سلوكه يتركز حول بلورة الهدف وبناء وتدعيم صورة المنظمة، ونجده أكثر قدرة علي توليد الولاء للمنظمة وعلي قبـــول اتجاهـــات التغيـــير المتطرفة للتابعين.

كما وجد فيدلر وزملائـــه (١٩٧٩) , Fiedier, Potter ,Zais and Knowlton أن ذكاء القيـــادة وخبرتهـــا (أو مهارتها) لها آثـــار متعددة علي "فعالية الأداء" تتوقف علي درجة التشدد فـــي الموقــف القيادي ، وعلي علاقات القائد مع التابعين . فقد دلت نتائج الدراســات علي أنه إذا كانت درجة التشدد والقلق في الموقف كبيرة كانت درجـــة لخبرة (أو مهارة) القائد دورها المؤثر علـــي الأداء ؛ بينمـــا إذا كانت درجة التشدد والقلق محدودة ، كان لذكاء القـــائد دوره المؤثـــر علي فعالية الأداء.

ونخلص من عرضنا الموجز السابق للمداخل المعاصرة لدراسة القيادة إلي أن هذا المجال قد نال قسطا وفيرا من اهتمام كل المنظريـــن والتطبيقين لفترة طويلة ، كما أن مفهومنا الآن عن القيادة وأســـاليبها قد تطور تطورا ملحوظا ؛ فقد اصبـــح أدراكنـــا الآن أفضـــل لأنمـــاط السلوك القيادي التي تلائم المواقف المختلفة، وللظروف المختلفة التـــي تتفاوت فيها قيمة القيادة وأهميتها .

ثالثا - خصائص القيادة الإدارية في منظمات الخدمات :

رغم إشتراك غالبية قادة المنظمات في ممارسة كل أنماط القيادة المتعارف عليها ؛ إلا أن القيادة في منظمات الخدمات تتميز بخصائص ست رئيسية :

١- قبولها لثورة التغيير The Change Revolution التي جعلت أهمية "أهداف المنظمة" تفوق "أهمية القيادة الإدارية" ذاتها ؛ فكل ما أصبح مهما هو أن تكون القيادات المختارة قادرة ومستعدة للقيام برحلة تحقيق أهداف المنظمة ؛ والتي تدور بصفة رئيسية وتتمحور حول العميل ومستوي رضائه عن الخدمة التي وعد بالحصول عليها .

٢- تركز جهود القيادة الإدارية فيها حول مواجهة الأساسيات Tackling the Fundamentals ؛ وهما حتمية إدارة التغيير Managing The Change، وحتمية تغيير النمط الإداري Changing Management Style ليتواءم دائما مع أهداف المنظمة .

٣- إتاحة قادة الإدارة العليا الفرصة للتابعين من قادة الإدارة الوسطى للإبتكار، ومنحهم مدى أكبر من الحرية A span of Discretion لإرتكاب قدر من الأخطاء حتى يتدعم إحساسهم بأهميتهم في تحقيق أهداف المنظمة ما داموا يمثلون في النهاية حلقة الإتصال الفاعلة والواجهة المباشرة مع العملاء .

٤- قبول "ثقافة العمل الجماعي The Culture of Team Work" كمحور لحركة منظمة الخدمات داخليا ، وفي تعاملها كوحدة متسقة مع البيئة الخارجية ؛ بمعني الإلتزام بقيم مشتركة للعمل الجماعي ،

وبمعتقدات تمنح المنظمة "معنى Meaning ، وتوفر لمن ينتمي أليـــها بقواعد للسلوك المرغوب .

٥- الإقتناع بأن مضمون فكرة "قيادة فريق العمـــل" تعنـــي قيادة الفريق إلى النجاح من خلال ثلاث سبل رئيسية :

٥/١- منح الجماعة الإلهام والحافز The Inspiration and the Motivation اللازمين لدفعها للحركة تجاه الهدف .

٥/٢- العمل على كسب إنخراط الجماعة وإندمـــاج أعضائـــها The Team Involvement ، والاســتعداد للمشــاركة مـــع الجماعـــة Readiness to Share في الجوانب السلبية والإيجابية المرتبطة بسعيهم لتحقيق أهداف المنظمة .

٥/٣- لعب دور بطل التغيـــير The Change Champion عنـــد الضرورة ؛ بمعني المبادءة والمبادرة والتحمس لتفعيل عملية التغيير .

٦- مواءمة برامج تنمية المعارف والمهارات لثقافة المنظمـــة وروح العمل الجماعي فيها .

وتعني تلك الخصائص في مجموعها أن يصبـــح دور القيـــادة الرئيسي في منظمة الخدمات هو تفعيل "روح العمل الجماعي" مـــن أجل تقديم خدمة مميزة الجودة للعملاء ، وجعله أسلوب طبيعي للحيـــاة A Natural way of Life لكل العاملين فيها . وبهذه المنهجيـــة تصبـــح لمنظمة الخدمات سمة أو طابع ثقافة الخدمة A Service Culture .

ومن خلال "ثقافة الخدمة" تلك تتحقق كل أبعاد جودة الخدمـــة الوظيفية Its Functional Quality ، والفنية Its Technical Quality كمـــا يدركها العملاء ؛ ومن ثم تتحقـــق الربحيـــة والإســـتمرارية لمنظمـــة الخدمات .

وهناك عدة شروط لتحقيق "ثقافة الخدمة" في أي منظمة تقدم خدمة لعملائها ؛ هذه الشروط هي :

١- رسم إستراتيجية للخدمة تقوم على جعل رسالة المنظمة Its Mission هي بالدرجة الأولى "تقديم خدمة يدركها العملاء كخدمة مميزة الجودة" A Service with a Differentiated Quality .

٢- تصميم هيكل تنظيمي An Organization Structure ملائم لضمان إنتاج وتقديم خدمة مميزة الجودة للعملاء . ويستلزم ذلك تصميم هيكل يسمح للعميل أن يتعامل مع منظمة ؛ وليس وظيفة واحدة بعينها من وظائفها . فمثلا عند الشروع في بناء علاقة بين العميل ورجل تسويق منتمي إلى منظمة خدمات - لا يجب أن يشعر العميل بأنه يتعامل مع ممثل لوظيفة التسويق في المنظمة ؛ ولكن مع المنظمة ككل .

٣- أن يكون الدور المحوري للقيادة هو تهيئة البيئة الداخلية المحفزة القادرة على تحريك كل من ينتمي إلى المنظمة تجاه الإستمرار في تقديم خدمة متميزة الجودة يدركها العملاء .

٤- إعداد برامج تنمية الكوادر حول أهداف ثلاثة – هي :

٤/١-خلق نظرة شمولية تجاه المنظمة لدى الكوادر المستهدفة.

٤/٢-تنمية مهارات الإتصال التي تحقق بناء والحفاظ على وتدعيم علاقات مستمرة مع العملاء .

٤/٣-إكساب الكوادر القدرة على مواجهة التغيير والتعامل معه بسهولة ؛ بمعنى عدم الخوف من التغيير وتقبله كحقيقة في مجال الخدمات .

الفصل الرابع

عملية الرقابة في مجال الخدمات

Control in the Service Industry

أولا- مفهوم عملية الرقابة :

تعرف الرقابة بأنها "العملية الإدارية الفرعية التى بموجبها يتم التأكد من أن التنفيذ الفعلى مطابق لمعايير الخطط المرسومة" . وحتى يتم التأكد من تلك المطابقة فمن الضرورى أن تمارس العملية الرقابية منذ اللحظة الأولى للتنفيذ ، وتستمر أثناءه ، وتمتد الى ما بعد إنتهائه . والمدقق فى هذا التعريف يمكنه إدراك أبعاده فى التالى :

١-أن "الرقابة" ليست "مهمة واحدة A Single Task " أو "نشاط واحد A Single Activity" ؛ ولكنها "عملية A Process " تتكون من مراحل متتابعة ومتكاملة .

٢-أن عملية "الرقابة" عملية مستمرة ملازمة للتنفيذ الفعلى للخطط منذ اللحظة الأولى .

٣-أن "المادة الخام الرئيسية" التى تستخدمها عملية الرقابة تتكون من : (١) معايير الخطط المرسومة ؛ (٢) نتائج الأداء الفعلى للتنفيذ .

٤- أن الهدف من العملية الرقابية هو التأكد من إنطباق الأداء الفعلى للمعايير المخططة . ومن أجل تحقيق هذا الهدف بفعالية فلابد من إنجاز المهام التالية :

٤/١-محاولة التنبؤ بالإنحرافات قبل حدوثها .

٤/٢-الإستعداد لمواجهة الإنحرافات قبل وعند حدوثها ؛ ومن ثم تجنب حدوثها .

٤/٣-فى حالة عدم القدرة على التنبؤ بالإنحرافات - فمن الضرورى سرعة ودقة الكشف عنها ، وإقتراح الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان إلتزام الأداء الفعلى بالمعايير المخططة مع تدنية الآثار السلبية لتلك الإنحرافات .

٤/٤-ضرورة أن تنبنى الإجراءات التصحيحية المقترحة على دراسة دقيقة للإنحرافات ، وتحديد وتحليل أسبابها وظروف تحققها .

٥- أن "الرقابة" عملية "مكملة" أو "متممة" لعملية التخطيط ؛ فتحقيق النتائج المخططة لا يتم ، ولا يتحول الى حقيقة إلا لو كانت عملية الرقابة "فاعلة" و "فعالة" Active and Effective . فالخطط قد تكون مرسومة بطريقة علمية وموضوعية صحيحة - إلا أن التفيذ يتم بعيدا عن معايير الخطط ، ودون رقابة وإلتزام (أى دون عملية رقابية فاعلة وفعالة) ؛ هنا تكون النتيجة الطبيعية هى عدم تحقق النتائج المستهدفة.

ثانيا – أنواع الرقابة Control Types :

من واقع التعريف السابق "للرقابة" يمكن التعرف على أنواعها؛ وهى ثلاثة رئيسية : الوقائية ، والمتزامنة ، والتاريخية .

١– الرقابة الوقائية Preventive Control :

وهى الرقابة التى يطلق عليها البعض "الرقابة الأمامية" Feedforward Control ؛ وهى العملية الرقابة التى تحدث خلال الفترة الزمنية بين رسم الخطط والتنفيذ الفعلى ، أو التى تحدث بين مرحلة ومرحلة أخرى من مراحل التنفيذ . ويهدف هذا النوع من الرقابة الى التنبؤ بالإنحرافات قبل حدوثها ، وتقدير أسبابها ، وإقتراح كيفية الإستعداد لمواجهتها عند حدوثها ، وما يجب عملة فى الحاضر لتلافى حدوث تلك الإنحرافات مستقبلا .

ورغم أهمية هذا النوع من الرقابة ، إلا أنه يتطلب نوعا متقدما من تكنولوجيا نظم المعلومات وتقنيات أساليب المحاكاة Simulation Techniques ؛ وهذه مقومات قد لا تتوافر لدى كل المنظمات.

٢– الرقابة المتزامنة Simultaneus (concrrent) Control :

وهى الرقابة التى تتم فى أثناء التنفيذ أو قبل إنتهائه بفترة وجيزة ؛ ويكون الهدف من هذا النوع من الرقابة هو تحجيم الإنحرافات ومنع تفاقمها حتى يتم التنفيذ بأقل قدر من الخسائر أو الآثار السلبية . وينتشر تطبيق هذا النوع من الرقابة فى العديد من شركات الخدمات والشركات الصناعية التى تستخدم نظم مراقبة الجودة الالكترونية .

٣- <u>الرقابة التاريخية</u> Historical Control :

ويطلق عليها البعض "الرقابة الخلفيــة Feedback Control " .
وهى الرقابة التقليدية التى تتم بعد الإنتهاء من التنفيذ ؛ ويكون هدفــها هو تحديد الإنحرافات التى حدثت بين معايير الخطط والتنفيذ الفعلــى ، وتحديد أسبابها التاريخية ، وإقتراح ما يجب عملــه لتلافــى حدوثــها مستقبلا عند تكرار عملية التفيذ .

ثالثا – أساسيات الرقابة Control Essentials :

من الضرورى مراعاة ثمانية أسس أو مبادىء عند ممارســة العملية الرقابية بأسلوب فعال فى أى منظمة . وتلك الأساسيات لاتخرج عن كونها أطر يجب الإلتزام بها دون وجود شكل موحد لمنهج الإلتزام بها ، أو للأهمية النسبية التى ستعطى لكل منها طبقا لظروف المنظمــة وإمكانياتها والقدرات الإدارية المتوافرة فيها .

الأساس (١)-<u>التركيز على النقاط الرئيسية الحرجة</u> :

فالرقابة الفعالة لا تعنى الرقابة القصوى (أى الرقابة على كــل شيىء) ؛ لكنها تعنى الرقابة فى المكان والتوقيت وبالقدر الصحيـــح . وهنا يكون ضروريا تحديد تلك النقاط بدقة بحيث تكــون هــى الأكــثر تأثيرا على الأداء، ثم إستخدامها كنقاط رئيسية للرقابة .

الأساس (٢)-<u>ضرورة توافر التغذية العكسية للمعلومات:</u>

ويقصد بذلك ضرورة توافر معلومات مرتدة عن كلا من الخطط المرسومة ، والتنفيذ الفعلى كأساس للتعــرف علــى مــا حــدث ، أو مايحدث ، أو مايتوقع حدوثه ؛ ومن ثم يمكن الكشف عن الإنحرافـــات

وأسبابها . فبدون توافر تلك المعلومات والبيانات فى الوقت المناسب لن تتمكن المنظمة من ممارسة عملية الرقابة بطريقة فعالة .

الأساس (٣)- ضرورة توافر عنصر المرونة فى نظام الرقابية :

ويقصد بذلك أن تتوافر فى نظام الرقابة القدرة على التجاوب والتكيف مع الظروف المتغيرة ؛ التى قد تكون إحداها فشل نظام الرقابة الحالي وعدم قدرته على إكتشاف الإنحرافات فى الوقت المناسب .

الأساس (٤)- ضرورة ملاءمة نظام الرقابة للتنظيم :

ويقصد بذلك أن يتوافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي ووحداته؛ لأن ذلك يؤثر فى تحديد مسارات تدفق المعلومات والبيانات .

الأساس (٥)- التحكم الذاتى لنظام الرقابة :

ويقصد بذلك أن تتوافر فى جميع أجزاء النظام القدرة على الرقابة الذاتية Self-control ؛ أى القدرة على التنبؤ بالإنحرافات وتحديدها بين المعايير المخططة والأداء الفعلى .

الأساس (٦)- ضرورة تحقيق الإتصال المباشر بين طرفى العملية الرقابية وهما المراقب The Controller (أو من يقوم بالرقابة) ، والمراقب The Controlled (أو من تتم ممارسة الرقابة عليه) . فالعلاقة غيرالمباشرة بين طرفى عملية الرقابة قد يترتب عليها تشوش أو ضياع لمعلومات وبيانات ضرورية لعملية الرقابة .

الأساس (٧)- ضرورة مراعاة أثر العملية الرقابية على الأفراد:

فإذا كان الأفراد والجماعات غير متفهمين ، وغير قابلين ، وغير متجاوبين من نظام الرقابة وأهدافه ، فلا يتوقع منهم أن يكونوا قادرين على تطبيقه والعمل على إنجاحه .

الأساس (٨)-ضرورة أن يكون النظام الرقابى إقتصاديا:

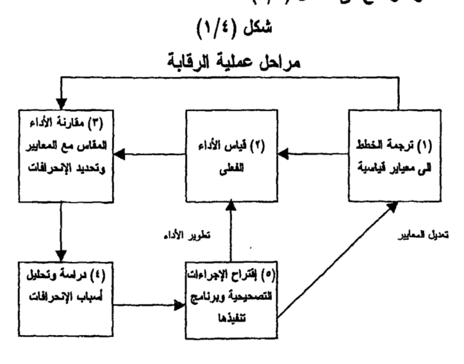
فإذا كان النظام الرقابى مكلفا من الناحية المادية ويحتاج الى إمكانيات بشرية كبيرة ، وكانت نتائجه محدودة القيمة (أى أن تكاليفه أكبر من منافعه) فتكون جدواه الإقتصادية محدودة ؛ ومن ثم لا تكون هناك ضرورة تحتمه.

رابعا -عملية الرقابة ومراحلها The Process of Control :

نتعرض فى هذا الجزء "للرقابة" كعملية تتكون من خمس مراحل رئيسية متتابعة ومتكاملة ؛ ويجب أن تتم فى تتابعها الطبيعى كما هو موضح فى الشكل (١/٤) .

شكل (١/٤)

مراحل عملية الرقابة



١/٤ - *المرحلة الأولى* : مرحلة ترجمة الخطط المرسومة الى معـايير قياسية للأداء :

من الضرورى فى البداية أن يكون واضحا الفرق بين كلا من : (١) عملية رسم الخطط Strategy Formulation - أى تحديـــد أهـداف ومسارات المنشأة فى المستقبل (وهذا هو الإختصاص الرئيسى لعمليـة التخطيط) ؛ و (٢) عملية ترجمة الخطط المرسومة الى معايير قياسـية (أى قابلة للقياس) Establishing Verifiable Performance Criteria تتـم مقارنة الأداء الفعلى عليها (وهذا إختصاص أصيل لعملية الرقابة) .

فأهداف المنشأة وخططها المستقبلية غالبا مـا تكـون عامـة وشاملة؛ كذلك قد تكون خاصة بمجـالات أنشـطة رئيسـية للمنشـأة (كمجالات الإنتاج ، والتسويق ، وإدارة الأموال ... وغيرهـا) . تلـك العمومية والشمول والتى غالبا مالا تتضمن معايير الأداء التفصيلى - تجعل الإدارة غير قادرة على ممارسة عملية الرقابة بطريقة فعالـة ؛ لهذا فمن الضرورى كبداية منطقية لعملية الرقابة أن تتم ترجمة تلـك الأهداف والخطط الى معايير قابلة للقياس يمكن مقارنة نتائج التنفيـذ الفعلى عليها للتأكد من مدى تقدم المنشأة فى إتجاه تحقيق أهدافها .

ويستلزم الأمر فى بداية هذه المرحلة - كما سبق وأشرنا فـى المقدمة - <u>تحديد نقاط الرقابة الرئيسـية الحرجـة</u> Critical Control Points؛ وهى نقاط محددة وذات أهمية مؤثرة فى بيـان مـا إذا كـان التنفيذ قد جاء مطابقا للخطط أم لا ؟ فعلى سبيل المثال تمثل "السيولة" Liquidity أهمية خاصة فى مجال إدارة أموال المنشأة لأنـها تعكـس قدرتها على الوفاء بإلتزاماتها قصيرة الأجل ؛ مـن ثـم يتـم إختيـار "السيولة" كنقطة حرجة رئيسية فى هذا المجال . كذلك يمثل "رضاء

العملاء" أهمية خاصة فى مجال التسويق ؛ ومن ثم يتم إختيار "مستوى رضاء العملاء" كنقطة حرجة رئيسية فى هذا المجال . وتعتبر عملية تحديد تلك النقاط الحرجة الرئيسية دون غيرها من الفنون الإدارية الحيوية والتى تتمتع بها فقط ندرة من رجال الإدارة .

بعد أن يتم تحديد والإتفاق على نقاط الرقابة الحرجة الرئيسية – يتم البحث عن الأدوات القياسية التى سوف تستخدم كمعايير للأداء بالنسبة لتلك النقاط الحرجة . ومن الضرورى قبل إستعراض معايير الأداء المقبولة والمتعارف عليها ، أن نتعرف على أنواعها المختلفة ، وخصائص كل نوع منها ، ومدى ملاءمة كل نوعية منها لطبيعة الأشياء التى يستهدف قياسها .

تنقسم معايير الأداء من حيث طبيعة الأشياء التى يرغب فى قياسها الى نوعين رئيسيين : (١) المعايير الكمية Quantitative Criteria ؛ و (٢) المعايير غير الكمية Qualitative Criter والتى تقيس الأداء بالخصائص الكيفية له . ومن الخطورة بمكان أن نحاول إستخدام معايير كمية لقياس أشياء غير ملموسة يتعذر قياسها كميا؛ وإلا فقدت قيمتها ومعناها ودلالاتها . فالأشياء التى بحكم طبيعتها يمكن حصرها بالعدد ، أو بالوحدة ، أو بالقيمة ، أو بالنسبة ؛ كلها أشياء يمكن أن نجد لها أو نصمم لها معايير كمية للقياس . ومثال ذلك "السيولة المالية" للمنشأة (أى قدرة المنشأة على الوفاء بإلتزاماتها قصيرة الأجل من خلال قدرتها على تحويل بعض أصولها المتداولة الى أموال سائلة بسرعة) ؛ والتى تقاس بمعيار كمى يطلق عليه "نسبة السيولة" Liquidity Ratio وهى تساوى [قيمة الأصول السائلة المملوكة للمنشأة مقسومة على مجموع الإلتزامات قصيرة

الأجل المستحقة عليها] . بينما قد لا نجد معيارا كميا بتلـــك الدقـــة يتناسب مع طبيعة "مستوى رضاء العمـــلاء" لمنشـــأة خدمـــات ، أو "الحالة المعنوية للعاملين" فى منشأة صناعية أو تجارية ؛ فهى أشياء غير ملموسة لا تقاس إلا بمقاييس "كيفية" ، أو "شبه كمية" ترتيبيـــة Ordinal أو وصفية Descriptive على الأكثر . ولا شك أننـــا ســـنجد صعوبة فى ممارسة عملية الرقابة على أداء من ترتبط نتائج جـــهودهم بتلك الأشياء غير الملموسة .

مهما يكن الأمر – فالمهم أن نختار المعايير (كميـــة كـــانت أم نوعية أو كيفية) التى تتناسب مع طبيعة الأشياء المستهدف ممارســـة العملية الرقابية عليها بفعالية .

ولا شك أن النجاح فى إختيار المعايير المناسبة يتوقف أيضـــا على مدى وضوح الأهـــداف (أو النتـــائج المســـتهدفة) . فـــالأهداف المصاغة بأسلوب عام وغامض يجعل قياسها صعبا ؛ ومن ثم يتعـــذر ممارسة عملية الرقابة عليها . ومثال على ذلـــك إذا كـــان "هـــدف الجامعة (كمنظمة تعليمية تلعب دورا فى تنمية المجتمع) هـــو منـــح درجات البكالوريوس والليسانس فى التخصصات المختلفة" – فإننا لن نستطيع التأكد من مدى تحقق هذا الهدف بمضمونه العام :

١– لأن منح الدرجة لطالب واحد يتساوى مع منحـــها لألـــف طالب أو مليون طالب .

٢– لأن منح الدرجة لطالب مستواه متدنى يتساوى مع منحـــها لطالب متميز .

٣– لأن منح درجات فى كل التخصصات الممكنة يتساوى مـــع منحها فى المجالات المطلوبة للتنمية.

والسؤال هنا هو : هل يتحقق هدف الجامعة لو منحت درجة واحدة لطالب واحد مستواه متدنى فى مجال غير مطلوب وغير ملائم لأهداف التنمية ؟ فى إطار مضمون الهدف كما هو مصاغ فى السطور السابقة ؛ الإجابة دون شك ستكون "بنعم" رغم أنها ستكون عديمة الدلالة .

بذات المنطق السابق - إذا كان هدف منشأة ما هو "تعظيم أرباحها" فلن نستطيع الحكم على مدى تحقيقها لهدفها . فالسؤال المنطقى الذى سوف يفرض نفسه هنا هو : إلى أى درجة أو مستوى يكون "التعظيم" المستهدف ؟ هل زيادة الأرباح بنسبة ١% يعد تعظيما للربح (إذا كانت الظروف لا تسمح بأكبر من هذه النسبة) ؛ أم أنه من الضرورى أن تصل النسبة الى ١٠٠% كحد أدنى حتى يكون هناك تعظيم للأرباح ؟ مرة أخرى هنا يصبح هدف "تعظيم الربح" كما هو مصاغ - هدف عام وغامض ، وغير قابل للقياس ، وتكاد تكون دلالته منعدمة .

والخلاصة : أنه من الضرورى كى تنجح عملية تحديد معايير قياس الأداء أن تكون : أولا- المعايير التى يتم إختيارها ملائمة لطبيعة الأشياء المراد قياسها ؛ و ثانيا - أن تكون الأهداف أو النتائج المراد إختيار المعايير لقياسها واضحة ومحددة .

ويمكن التوصل الى المعايير القياسية التى يتم الإختيار من بينها إما من مصادر خارج المنشأة ، وإما من داخلها . فمن خارج المنشأة يمكن الرجوع الى معايير الصناعة التى تعمل المنشأة فى مجالها ؛ سواء أكانت تلك المعايير تخص الصناعة ككل (كالعائد المتوسط على الإستثمار السائد فى الصناعة) ، أو تخص المنافسين

الذين تتقارب ظروفهم مع ظروف المنشأة (كالحصة السوقية ، أو فائض العمليات الجارية ، أو النسب المالية كالسيولة والتداول ، أو معدل دوران العمالة ... وغيرها) أما من داخل المنشأة فهناك طرق عدة للتوصل الى تلك المعايير أهمها :

١-إستخدام متوسط أو إتجاه المعايير التاريخية عن سنوات سابقة .

٢-إستخدام أسلوب دلفى Delphi Technique (أو متوسط آراء مجموعة من الخبراء) للإتفاق على المعايير الممكن إستخدامها .

٣-تطبيق أساليب التقدير الإحصائى على معلومات الأهداف والخطط المرسومة للمنشأة لإحتساب المعايير المناسبة .

٤-إستخدام معايير الميزانيات التقديرية بأنواعها المختلفة – الثابتة Fixed Budgets ، والمتغيرة (المرنة) Flexible Budgets ، والبدائلية (التى تتضمن مستويات بديلة للأداء) ، والتفاضلية Incremental Budgets (التى تركز على خطط الأنشطة الإضافية) ، والصفرية Zero -Base Budgets (أى ذات الأساس الصفري).

وأيا كان الأسلوب المستخدم فيجب تعديل تلك المعايير لتتناسب مع رؤية الإدارة العليا ، ومع الظروف المتوقع حدوثها مستقبلا ، ومع ملف قدرات المنشأة Its Profile of Capabilities (نقاط قوتها وجوانب ضعفها) ، ومع الفرص والتحديات The Opportunities and Challenges التى تميز بيئة العمل المحيطة بالمنشأة . كما يجب تضمين المعايير المختارة قدرا من المرونة عن طريق صياغة المعايير داخل مديات بدلا من قيم وحيدة (كأن نقول أن معيار الربحية المتوقع

فى ظل الظروف السائدة – هو تحقيق معـــدل عـــائد علـــى الأمـــوال المستثمرة يتراوح بين ١١% و ١٣ % بدلا من ١٢%) .

٢/٤ – *المرحلة الثانية* : مرحلة قياس الأداء الفعلى :

من الضرورى كبداية لهذه المرحلة تحليل معايير الأداء التى تم تحديدها فى المرحلة الأولى الى مكوناتها (أى المتغيرات التى تنطـــوى عليها تلك المعايير) ؛ حتى تكون الإدارة على علم بما عليها أن تقيســه ، وكيفية قياسه بطريقة صحيحة . كما هو ضرورى أيضا منذ اللحظة الأولى لبدء التنفيذ الفعلى وعملية القياس توقـــع إتجاهـــات الأداء (أى القياس على أساس النظرة الـــى الأمـــام Forward-Looking Basis) ؛ وعدم الإنتظار حتى يتم التنفيذ وينتهى . وترجع أهمية ذلك الى قيمـــة الرقابة الوقائية Preventive Control وأثرهـــا الإيجـــابى علـــى الأداء النهائى ؛ فتوقع إتجاهات الأداء يمكن الإدارة من الكشف المبكر عـــن الإنحرافات ، ومن ثم إتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة لتلافى أو تقليل الإنحرافات السالبة عن المعايير .

ورغم أهمية القياس بصفة عامة ، إلا أنه أحيانـــا قـــد يكـــون صعبا وقد يكون مستهلكا للوقت والجهد ؛ خاصة إذا كان متعلقا بأشياء غير ملموسة وكيفية ، أو إذا كان متعلقا بأداء المســـتويات الإداريـــة العليا . فى مثل تلك الحالات قد يكتفى بالقياس العام مادام الأداء غير مكلف ولا تصاحبه أخطاء فادحة .

وهناك طرق عديدة للقياس منها على ســـبيل المثـــال وليـــس الحصر ما يلى :

١– القياس بإستخدام تقارير متابعة الأداء .

٢- القياس بتطبيق بطاريات القيـــاس Test Batteries التـــى تستخدم فى تقييم الأداء السلوكى .

٣- القياس بالملاحظة المباشرة By Observation .

٤- القياس بإستخدام الأجهزة والنظم الالكترونية .

٣/٤ - *المرحلة الثالثة* : مقارنة الأداء المقاس بالمعايير والكشف عن الإنحرافات :

فى هذه المرحلة (والتىيفضل البعض دمجــها مــع المرحلــة الرابعة) تتم مقارنة الأداء المقاس بالمعـــايير الموضوعــة (المعيــار المستهدف - الأداء الفعلى المقاس) بغرض تحديد الإنحرافات وإتجاهها ومداها . وهنا قد تواجه القائم بعملية الرقابة عدة إحتمالات :

١-عندما يكون الأداء الفعلى أفضل مــن المعيــارى : يظــهر الإنحراف سالبا [ع (معيارى) - ف (فعلى) = سالب] .

٢-عندما يكون الأداء الفعلى أسوأ مـــن المعيـــارى : يظــهر الإنحراف موجبا (ع - ف = موجب) .

٣-عندما يتساوى الأداء الفعلى مع المعيـــارى : لاتظــهر أى إنحرافات (أى يكون الإنحراف مساويا للصفر) .

وقد يبدو منذ الوهلة الأولى أن دلالـــة الإنحــراف الســالب أو الصفرى تكون لصالح المنشأة ؛ إلا أن هذا يكون صحيحا فى حـــالتين فقط :

١-أن تكــون المعــايير المســتهدفة قــد وضعــت بطريقــة موضوعية؛ ولم تكن أدنى مما يجب .

٢-أن يكون الأداء الفعلى قد إرتفع مستواه أثناء التنفيذ، ولم يكن ذلك مأخوذا فى الإعتبار عند وضع المعايير.

بينما فى جميع الحالات الأخرى تكون الدلالة صحيحة ، ويكون الإنحراف الموجب هو الإنحراف الوحيد الذى فى غير صالح المنشأة ؛ لأنه يدل على أن الأداء الفعلى كان عند مستوى أدنى من المعيارى .

ومن الضرورى هنا أن نوضح الفرق بين دلالتى الإنحراف السالب والإنحراف الصفرى . ففى حالة الإنحراف الصفرى تكون الإدارة قد "نجحت" فى تحقيق ما هو مخطط فقط (أى بنسبة ١٠٠%)؛ أما فى حالة الإنحراف السالب تكون الإدارة قد تعدت مستوى النجاح وإنتقلت الى مستوى "الفعالية" (أى أعلى من نسبة أو مستوى ١٠٠%) .

وبعد أن يتم تحديد نوعية الإنحراف ، يكون ضروريا تحديد مداه ؛ بمعنى تحديد مقدار الإنحراف ، وتحديد ما إذا كان الإنحراف داخل حدود المرونة التى سبق أن أشرنا اليها أم خارجها ؟ وإذا كان خارج حدود المرونة - فما هو بعده عن تلك الحدود ؟

٤/٤ - *المرحلة الرابعة* : مرحلة دراسة وتحليل أسباب الإنحرافات :

تبدأ هذه المرحلة بعد أن يتم تحديد الإنحرافات وإتجاهاتها ونوعياتها ومدياتها . وتعد هذه المرحلة من أهم المراحل الضرورية لتحقيق الفعالية فى عملية الرقابة ؛ فبدونها لا يمكن إقتراح الخطوات التصحيحية وبرامج تنفيذها والتى يجب أن تستهدف إزالة (أو الحد من) أسباب Its Causes الإنحرافات أو الوقاية منها ، وليس فقط معالجة أعراضها Its Symptoms .

ويجب أن نوضح هنا الفرق بيـــن "الســبب" و "العــرض" . فالأسباب هى المؤثرات أو المتغيرات التى يؤدى حدوثها الــى ظــهور الإنحرافات ؛ أما الأعراض فهى المظـــاهر الملاحظــة للإنحرافــات . ولتوضيح الفكرة بمثال من المجال الطبى نلاحــظ إختــلاف أعــراض المرض (كإرتفاع درجة الحرارة ، والضغط المرتفع ، ... وغيرها مــن المظاهر الملاحظة) ، عن أسبابه (الميكروب أو الفــيروس الــذى أدى الى ظهور تلك الأعراض) . ولاشك أن نجاح الطبيب فــى توصيــف الدواء الذى يحقق الشفاء سيتوقف على قدرته فــى تحديــد الأســباب الحقيقيةوراء الأعراض الملاحظة ؛ ومن ثم يؤدى التركيز على إزالتها بالتبعية الى إزالة أو تخفيف تلك الأعراض نهائيا . بــذات المنطــق يكون ضروريا الإجتهاد لتحديد الأسباب الحقيقية لظــهور الإنحرافــات قبل إقتراح كيفية مواجهتها لتلافى حدوثها مستقبلا .

ويتضمن الأسلوب العلمى للتعامل مع هذه المرحلة :

١-التحليل الدقيق للإنحرافات بهدف الكشف عن أكبر قدر مــن الأسباب المحتملة وراءها .

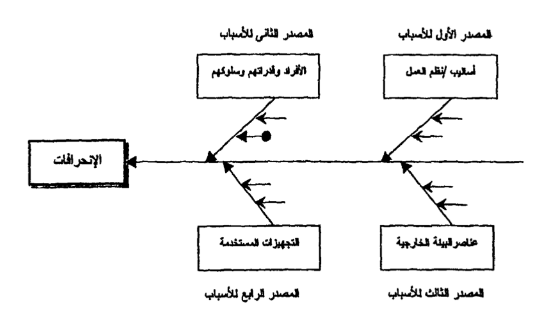
٢-دراسة الأسباب المحتملة وتحليل علاقاتها مع بعضها بهدف تحديد أيها أكثر أهمية فى خلق الإنحرافات الملاحظة .

٣-تعريف السبب الرئيسى ، ثم التحقق من صحته على أساس أنه السبب الأكثر تأثيرا من غيره من الأسباب المحتملة .

ويمكن هنا تطبيق الأسلوب اليابانى لتحليل العلاقة بين الســبب والأثر Cause/Effect Technique الذى إبتدعة كاورو أشــيكاوا Kaoru Ashikawa والمعروف بإسم عظمــــة الســمكة Fish-bone (المبســط والمطور والموضح فى الشكل (٤/٢) .

شكل (٢/٤)

نموذج عظمة السمكة لتحليل العلاقة بين السبب والأثر



من واقع الشكل (٢/٥) قد يتضح لنا من دراسة أسباب الإنحرافات (وتمثلها الأسهم الأفقية ←) أن هناك سببا رئيسيا أكثر تأثيرا من غيره من الأسباب المحتملة وراء ظهور الإنحراف (وليكن الممثل بالسهم ←●) ؛ هذا السبب يكون من الضرورى أولا التأكد من صحته (بالملاحظة ، أو بالتجربة ، أو بأخذ رأى أحد الخبراء الذين يعتد برأيهم) ، ثم التركيز عليه بهدف إزالته حتى تختفى الإنحرافات .

٤/٥ - *المرحلة الخامسة* : مرحلة إقتراح الإجراءات التصحيحية وبرنامج تنفيذها :

تتم هذه الرحلة من خلال عدد من الخطوات :

١-إقتراح عدد من البدائل الممكنة (إجراءات تصحيحية بديلة) التى يمكن تطبيقها لإزالة أسباب الإنحرافات .

٢-الإتفاق على معايير المفاضلة بين البدائل .

٣-تقييم البدائل على أساس المعايير المتفق عليها ، وإختيار أفضل البدائل الممكنة .

٤-إختيار بديل إحتياطى للبديل الرئيسى كنوع من التأمين فى حالة تغير الظروف ، أو ثبوت عدم فعالية البديل الرئيسى .

٥-إقتراح برنامجى تنفيذ البديل الرئيسى والإحتياطى .

ويمكن تصور تطبيق تلك الخطوات فى المصفوفة التالية:

المعايير / البدائل	(س) التكلفة	(ص) الوقت	(ع) الجهد	(ل)	الإختيار
البديل (أ)					
البديل (ب)	الأقل	الأسرع	الأوفر		البديل الأفضل
البديل (ج)					
البديل (د)					الإحتياطى
البديل ...					

والخلاصة ، أن عملية الرقابة بمراحلها الخمس السابق عرضها ؛ قد تبدو مستهلكة للوقت والجهد ، إلا أن تحقق الفعالية الرقابية لا يمكن أن يتم بدونها . كما وأن رجل الرقابة الخبير المدرب سيكون قادرا على إنجاز تلك المراحل والإنتهاء منها (بطريقة

تلقائية) فى أسرع وقت ممكن ، وفى حددود لا تقـود الـى إستفحال الإنحرافات . هذا الى جانب أن عملية الرقابة إذا تمت مبكـرا منـذ اللحظة الأولى للتنفيذ (أو قبلها كما فـى حالـة الرقابـة الوقائيـة أو التنبؤية) فإنها ستوفر كثيرا من الوقت والجهد والتكلفة ، وستسـاعد عل الكشف عن الإنحرافات مع بدء تكونها ؛ ومن ثم سرعة مواجهتها وتلافى إستفحالها .

خامسا -نظام الرقابة وعناصره The Control System :

نتناول فى هذا الجزء نظـام الرقابـة The Control System وعناصره (مدخلاته Inputs ، وعمليته التحويليـة The Conversion Process ، ومخرجاته Outputs ، وعملية التغذية العكسية فيـه The Feedback Process) . ويختلف تناولنا لمفهوم الرقابة هنا عنه فـى الفصل الثانى ؛ حيث كنا نتعامل مع الرقابة "كعمليـة As a Process " وليس "كنظام As a System " .

٥/١ - *مفهوم نظام الرقابة* :

تتضمن كل النظم التى تتواجد وتتفاعل فى بيئة محيطة تتسـم بالتغير المستمر عناصر أربعة رئيسية :

١- مدخلات النظام : وتتمثل فى المستلزمات الأساسية التـى يعمل النظام بواسطتها ، ويحصل عليها من البيئة المحيطة .

٢- مخرجات النظام : وتتمثل فى نواتج النظام ، أو ما يقدمـه النظام الى البيئة المحيطة .

٣- العملية التحويلية : وهى العملية التى بواسطتها يتم تحويل المدخلات الى مخرجات .

٤- عملية التغذية العكسية : وهى العملية التى يتم بواسطتها تحويل ردود أفعال البيئة عن نواتج النظام الى مدخلات جديدة لتطوير النظام وعناصره .

وما يهمنا من كل هذا هنا هو إستخدام منهج التفكير الذى تنطوى عليه "نظرية النظم" لفهم عملية الرقابة فهما أعمق وأكثر حداثة .

٢/٥- *عناصر نظام الرقابة* :

١/٢/٥- مدخلات نظام الرقابة :

تتضمن مدخلات نظام الرقابة عنصرين رئيسيين:

- معايير الأداء التى تم إستنباطها من الخطط .
- نتائج قياس الأداء الفعلى .

٢/٢/٥-العملية التحويلية فى نظام الرقابة :

وتتضمن العمليات الفرعية التالية :

- عملية المقرنة بين المعايير ونتائج الأداء الفعلى .
- عملية الكشف عن الإنحرافات وتحديد مداياتها .
- عملية تحليل ودراسة الإنحرافات لتحديد أسبابها والتحقق من صحتها .
- رسم برامج تلافى أسباب الإنحرافات أو معالجتها عند ظهورها .

٥/٢/٣- مخرجات نظام الرقابة :

وتتضمن مخرجات نظام الرقابة النواتج التالية :

- الإنحرافات المقاسة .
- أسباب الإنحرافات .
- برامج التعامل مع أسباب الإنحرافات .

٥/٢/٤-عملية التغذية العكسية :

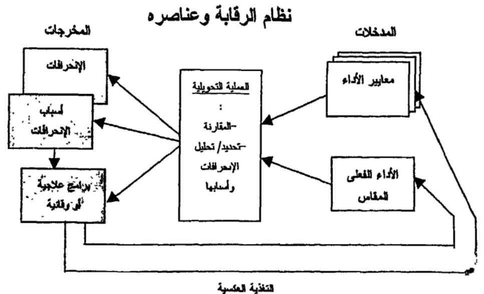
وتتضمن عملية توجيه المخرجات الى النظام مرة أخرى فى أحدى صورتين :

- تعديلات واجب إدخالها على المعايير لتخطيها إمكانيات المنظمة (أى أن المعايير كانت تفوق الإمكانيات أو القدرات المتاحة أو التى يمكن إكتسابها) .
- تعديلات على الأداء الفعلى بهدف تطويره ورفع مستواه بحيث يقترب من المعايير .

ويوضح الشكل (٥/٣) نظام الرقابة وعناصره الأربعة .

شكل (٥/٣)

نظام الرقابة وعناصره



ويمكن تصميم نظم فرعية للرقابة - تضم كل تلك العناصر - تختص بكل وحدة تنظيمية (أو جماعة عمل) على الهيكل ؛ كما يمكن تصميم نظم مناظرة لكل مجال أو قطاع نشاط (كالإنتاج ، والتسويق ، والشئون المالية، ... وغيرها) ، ولكل عملية إدارية فرعية (كالتخطيط، والتنظيم ، والقيادة ، وحتى الرقابة ذاتها) ، وأخيرا - للمنظمة ككل . وتختلف تلك النظم فيما بينها من حيث درجة التفاصيل الواجب توافرها فيها ، ونوعية المدخلات والمخرجات ؛ أما العملية التحويلية وعملية التغذية العكسية فهي واحدة في كل أنواع نظم الرقابة .

٥/٢ - *تصنيف نظم الرقابة داخل المنظمة* :

نعرض في الجدول التالي تصنيفا مقترحا لنظم الرقابة على الأداء الكلي للمنشآت Total Performance Control Systems. وعند إستخدام هذا المقترح -يجب على الإدارة أن تختار من بين تلك النظم ما يتلائم مع مجال نشاطها الخدمي الرئيسي ، وما يتلاءم مع إمكانياتها على التطبيق ، والقدرات والمهارات والخبرات الرقابية المتوافرة لديها .

وكقاعدة عامة - من الضروري السعي لتحقيق التوازن بين المستوى الأدنى لتحقيق الرقابة الفعالة الذي ترغب القيادة العليا لمنظمة الخدمات في ممارسته، وحدود حرية التصرف The Limits of Discretion التي تحقق أسلوب القيادة الفعالة .

جدول تصنيف أهم نظم الرقابة على الأداء الكلى فى المنشآت

المجال	النظم والأدوات الرقابية المقترحة
المالى	الموازنات التقديرية Budgets بأنواعها المختلفة والمتعلقة بـ : - الإنفاق الإستثمارى / الإيرادات والمصروفات / المصروفات المقدرة ميزانيات البرامج PPB القوائم المالية / ونظم تحليل التعادل Breakeven Analysis منظومة العائد على الإستثمار ROI (القوة الإيرادية x معدل الدوران) النسب المالية Financial Ratios (كنسب السيولة والربحية) . نظم المراجعة التشغيلية Operational Audits .
الإنتاجى	الكفاية الإنتاجية (المخرجات / المدخلات) الفعالية الإنتاجية (التعرف على المخرجات : كمية وقيمة) أساليب بحوث العمليات : (بيرت PERT ، خرائط جانت و المسار الحرج Gantt Charts CPM) نظام دوائر مراقبة الجودة QCC نظم مراقبة أعمال الصيانة العلاجية والوقائية
التسويقى	تحليل مصفوفات الإستراتيجيات التسويقية . خرائط تحديد موقع المنشأة فى أسواق الصناعة . الميزانيات التقديرية لبحوث التسويق والمبيعات . معايير إنتاجية الجهود التسويقية تحليل مصفوفات المزيج التسويقى للمنشأة
الموارد البشرية	نظم تقييم الأداء للمستويات التنظيمية المختلفة . نظم تخطيط القوى العاملة Manpower Planning Systems نظم تقييم برامج التنمية الإدارية للمعارف والمهارات . نظم تبسيط العمل Work Simplification Systems نظم المراجعة الإدارية Management Audit systems

الباب الثالث

إدارة الأزمات في مجال الخدمات

Crises Management in the Service Industry

أولا- مقدمة :

يختص هذا الجزء بالمفاهيم الأساسية المرتبطة بمنهجية إدارة الأزمات عموما ؛ وعلى وجه الخصوص بنماذجها التطبيقية في المجالات المختلفة .

ورغم تعدد الكتابات النظرية الجدية في موضوع إدارة الأزمات تمتد إلى قرابة الأربعين عاما ؛ إلا أن الباحث المدقق لابد وأن يتوصل إلى عدد من النتائج المهمة :

١-أن اهتمام الغالب الأعظم من تلك الكتابات كان يدور بالدرجة الأولى حول محورين رئيسيين :

١/١ - ما يمكن أن نطلق عليه محور " الأزمات المنظمية "Organizational Crises" ؛ أي التي ترتبط بمنظمات خاصة أو عامة دون غيرها .

١/٢ - ما هو معروف بمحور "أزمات العلاقات الدولية "International Relations" ؛ أي التي ترتبط بالعلاقات بين الدول في حالات السلم والحرب .

٢-أن بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع " الأزمات " لا زالت غامضة وتحتاج إلى دراسات أكثر عمقا ؛ كما وأن المنهجيات

المتاحة لا زالت قاصرة لأنها تقوم على إفتراضية أن السمة الأساسية "للأزمات Crises" تكمن في حدوثها " المفاجئ Sudden " (ر. هيث R. Heath ، ١٩٩٨ ، ص ٦) ؛ ومن ثم يتعذر توقعها أو التنبؤ بها . وهذا من وجهة نظر المؤلف - يعد تبسيطا متماديا لواقع وطبيعة ما يمكن أن نطلق عليه مصطلح "الأزمات" - اللهم إلا في بعض الحالات التي ترتبط بكوارث طبيعية تحدث لأول مرة ودون سابق إنذار ، أو في بعض الحالات النادرة التي ترتبط بسلوك إنساني فردي أو جماعي غير سوي؛ ففي الغالبية العظمى من الأزمات وما قد يترتب عليها من كوارث لابد وأن تكون لها جذور يمكن الإستدلال المبكر بمظاهرها قبل وصول محيط وأبعاد الأزمة إلى حالة الإستفحال بحيث يصبح التعامل معها مكلفا إقتصاديا وإجتماعيا، وتصبح قضية من يواجهونها تتركز - بل وتنحصر فقط - في محاولة الحد من آثارها السلبية التي غالبا ما يصعب حسابها ، والتي قد تمتد إلى الأجل الطويل .

٣-أن الاهتمام بالأزمات القومية لم تحظى بقسط وافر من الإهتمام إلا في السنوات العشر الأخيرة من القرن العشرين .

وقد حاول المؤلف في نهاية هذا الفصل التوصل إلى نموذج عام A General Model للإدارة الفعالة للأزمات مهما كانت نوعياتها ومستوياتها ؛ ثم محاولة تطبيق هذا النموذج العام على أحد مجالات الخدمات وهو مجال السياحة بحكم أهميته كنشاط حيوي تنموي .

ثانيا - مفاهيم أساسية :

٢/١- مفهوم الأزمة :

توجد العديد من المحاولات لتعريف "الأزمة" ؛ إلا أن الغالبية العظمى منها تكاد لا تفرق بين مفاهيم "الأزمات Crises " و "الكوارث Disasters " و "حالات الطوارئ Emergencies" ؛ بل وتكاد أن تستخدمها كلها كمرادفات لبعضها . ورغم إنتشار هذا الغموض ، إلا أن هناك بعض المحاولات القليلة التي حاولت تمييز مفهوم "الأزمة" بشكل أكثر تحديدا :

١- يقول روزنثال و بيننبرج (Rosenthal and Pijnenburg ، ١٩٩١ ، ص ٣) أن مفهوم الأزمة يرتبط بالمواقف شديدة التهديد ، وغير المؤكدة ، والطارئة .

٢- ويقول بارتون (Barton ، ١٩٩٣ ، ص ٢) أن الأزمة هي "حدث رئيسي غير متوقع ، تكون له نتائج سلبية محتملة ."

٣- ويقول هيث (مرجع سبق ذكره ، ١٩٩٨، ص١٣) أن الأزمة "موقف Situation ينطوي على تهديد للموارد والبشر ، وفقدان الرقابة ، وله آثار منظورة و/أو غير منظورة على البشر ، والموارد المادية والمنظمة ككل ."

وفي رأي المؤلف أن هناك قضايا إضافية أخرى حتمية يجب الخوض فيها إذا ما كان الهدف هو تمييز مفهوم "الأزمة" عن غيره من المفاهيم . من أهم تلك القضايا - قضية التمييز بين مفاهيم "الحدث Event" ، و"الظاهرة Phenomenon" ، و "المشكلة Problem" ،

و"الأزمة Crisis" ، و "الحادثة Incident" . ويوضح الجدول رقم (١) مقارنة بين تلك المفاهيم .

جدول رقم (١)

مقارنة بين بعض المفاهيم المرتبطة بمفهوم "الأزمة"

المفاهيم / العوامل	الحدث	الظاهرة	المشكلة	الأزمة	الحادثة
الطبيعة والتكرارية	تغير عادة ما يكون تكراره محدودا	نمط تغير متكرر ، ومعدل تكراره كبير	إنحراف عما هو متوقع قد لا يتكرر	تغير مفاجئ أو متدرج نادرا ما يتكرر بذات الشكل والخصائص	تغير محدود للغاية ، وعادة ما لا يتكرر
الاتجاه	قد يكون سلبيا أو إيجابيا	قد يكون سلبيا أو إيجابيا	قد يكون سلبيا أو إيجابيا	دائما ما يكون سلبيا	دائما ما يكون سلبيا
أجل الآثار المترتبة	قصير الأجل	طويل الأجل	قصير الأجل	قد يكون قصير أو طويل الأجل	قصير الأجل
مدي إمكانية التنبؤ به	ممكنه أحيانا	ممكنه غالبا	تكاد تكون مؤكده	ممكنه بإحتمال غير مؤكد	غير ممكنه دائما
جهود المواجهة	محدودة ومحسوبة	كبيرة ومحسوبة	محدودة ومحسوبة	مكثفة وغير محسوبة	محدودة غير محسوبة

(المصدر : المؤلف)

من واقع جدول المقارنة السابق يمكن صياغة تعريف متميز "للأزمـــة" بأنها :

" تغير رئيسي مفاجئ Sudden أو متدرج Gradual فريد الشكل والخصائص يمكن التنبؤ به بإحتمال محسوب (قد يكون غـــير مؤكـــد) إستنادا إلى مظاهر أو أحداث أو حوادث أو مشاكل سلبية سابقة ؛ هذا التغير يحدث آثارا سلبية قد تكون مباشرة و/أو غير مباشرة ، وقـــد تكون قصيرة الأجل و/أو طويلة الأجل ؛ تستلزم مواجهتها منظومــــة متكاملة من الجهود المكثفة والفورية التي يصعــــب تحديــد أبعادهــا بطريقة قاطعة من البداية ."

ونخرج من التعريف السابق بــــالخصائص التاليـــة "للأزمـــة Crisis" :

١- أن الأزمة هي كل تغير رئيسي مفاجئ أو متـــــدرج فريـــد الشكل والخصائص (حيث يتعذر وجود أزمتين متماثلتين) .

٢- أن الأزمة غالبا يمكن التنبؤ بها بإحتمال محسوب ، ولكــن غير مؤكد .

٣- أن حدوث الأزمة لابد وأن تسبقه مظــــاهر أو أحـــداث أو مشاكل سلبية تنبئ بحدوثها ؛ هذه الأمور غالبا ما لا تستخدم كـدلالات مبكرة ، ولكنها تكتشف إلا أثناء محاولة البحث عن أســـبابها (هيــث Heath ، ١٩٩٨، ص٦).

٤- أن الأزمة لابد وأن تترتب عليها آثار ســـلبية ؛ مباشـــرة و/أو غير مباشرة ، قصيرة الأجل و/أو طويلة الأجل . هذه الآثار قــد تكون في حد ذاتها أزيمات .

٥- أن مواجهة الأزمة يستلزم تخطيط منظومة مـــن الجـــهود المكثفة والفورية التي قد تكتشف لها أبعاد متجددة دائما ؛ الأمر الـــذي يستلزم قدرا من المرونة .

ويهمنا هنا أيضا أن نشير إلى ثلاث قضايا إضافية مهمة :

القضية الأولى – أن ما يطلق عليـــه "بالكارثـــة" -فـــي رأي الباحث- هو نتيجة للمقدمة التي عرفناها "بالأزمة" وليست مرادفـــا لها . فبعد أن تعجز الجهود عن مواجهة الأزمة والحد مـــن آثارهـــا المضاعفة قد تحدث "الكارثة" . ويختلف الباحث هنا مع آراء آخريـــن في كون الكارثة هي سبب يؤدي إلى وقوع الأزمة (د. السيد عليـــوه ، ١٩٩٣، ص ٥) . وتستند وجهة نظر الباحث هنا إلـــى أن الكارثـــة تحدث إنهيارا شبه كامل للكيان ؛ بينما الأزمة تحدث إنـــهيارا جزئيـــا يمكن الحد من إنتشاره وتوسعه حتى لا تقع الكارثة .

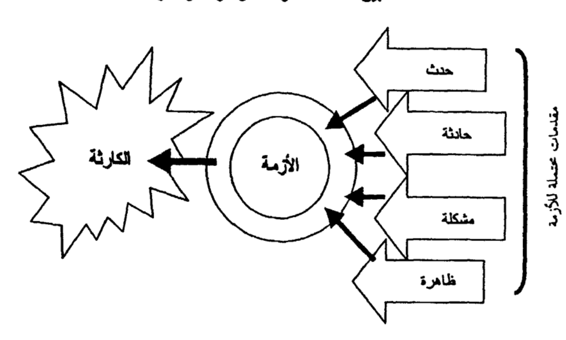
ومن الضروري قبل الإنتقال إلى القضية الثانية التأكيد على أن إعتبار الأزمة مقدمة للكارثة وليس العكس - لا يعني أن كل الكـــوارث لابد وأن تكون مقدماتها أزمات ؛ فهناك كوارث تحـــدث دون ســـابق إنذار ، وهناك كوارث قد تسبقها حوادث لا ترقى إلى مستوى الأزمـــة ؛ كما أنه قد تترتب على بعض أنواع الكوارث الطبيعية غـــير المتوقعـــة (كالزلازل التي تحدث في منطقة لأول مرة ، أو البراكين التـــي أعتقـــد أنها قد خمدت وظلت كذلك لفترة طويلة) سلسلة من الأزمات .

القضية الثانية – أن للأزمة في حد ذاتها مجموعـــة مقدمـــات (أحداث ، أو حوادث ، أو مشاكل ، أو ظواهر) ؛ التبكير في التعـــرف على تلك المقدمات يزيد من القدرة على مواجهـــة الأزمـــة وإدارتـــها بطريقة فعالة .

ويوضح الشكل رقم (١) العلاقة بين المقدمات المحتملة للأزمة (الحدث ، أو الحادثة ، أو المشكلة ، أو الظاهرة) ، والأزمة ، والكارثة .

شكل رقم (١)

العلاقة بين مقدمات الأزمة ، والأزمة والكارثة



<u>القضية الثالثة</u> - ترتبط بما يقوله هيث (مرجع سبق ذكره ، ١٩٩٨، ص ١٤) أن الأزمة من المنظور الإداري هي أزمة للأسباب التالية :

١-أن الوقت المتاح لمواجهتها يكون محدودا للغاية .

٢-أن القرارات الواجب إتخاذها لمواجهتها يجب أن تكون سريعة .

٣-أن المعلومات المتاحة عن الأزمة تظهر مفقودة أو لا يمكن الإعتماد عليها .

٤-أن الجهود والإمكانيات اللازمة لمواجهتها غالبا ما تفوق ما هو متاح .

ويضيف الباحث هنا سببا خامسا ؛ وهو أن القرارات التي تتخذ لمواجهة الأزمة تكون دائما قرارات علاجية Corrective وليست وقائية Preventive بالدرجة الأولي ؛ ويعني ذلك أنها دائما ما تكون متأخرة ؛ فلا بد وأن يحدث هناك نوع من التغير السلبي أولا تتبعه المواجهة بإتخاذ القرار .

٢/٢ - أنواع الأزمات :

يقسم سيمور و مور (Seymour and Moore ، ٢٠٠٠ ، ص ١٠) الأزمات إلى نوعين رئيسيين :

٢/٢/١- الأزمة المفاجئة (أو أزمة الكوبرا Cobra Crisis) :

وهي الأزمة التي تحدث فجائية ودون سابق إنذار ، ولا تلاحظ مؤشرات سابقة دالة عليها ؛ ولا يشعر بها إلا عند مواجهة الكارثة المترتبة عليها .

٢/٢/٢-الأزمة المتدرجة (Python Crisis) :

وهي الأزمة التي تتسلل في الظهور ، ودائما ما تكون هناك دلائل أو إنذارات مبكرة عن وقوعها . فهي عادة ما تبدأ بمجموعة متتالية من الحوادث التي غالبا ما يتم تجاهلها للإحساس بضآلتها ، لكنها تتراكم وتتجمع وتنتهي إلى وقوع الأزمة.

ويضيف سيمور و مور (المرجع السابق ، ص ١٧-٢٣) إلى أن هناك أنماط حضارية تتميز بها (المجتمعات) في إدراك ، والإستجابة لمؤشرات حدوث الأزمات .

هذه الأنماط الحضارية يمكن التعبير عنها - من وجهة نظر المؤلف- في سلوكيات خمسة رئيسية :

١- دائما ما ينظر إلى الخطر Risk على أنه أمر عادي يمكن مواجهته بهدوء .

٢- دائما ما يؤخذ الخطر على أنه أمر وقتي يفتقد أي أبعاد مستقبلية .

٣- دائما ما تتجاهل انفعالات من يتأثرون مباشرة من الأخطار

٤- دائما ما يكون هناك إحساس أو إقتناع بأن الأخطار الجزئية لا تمس الكيان الكلي الآمن ؛ ومن ثم تفقد الأخطار أهميتها ، وتضيع علاقتها بإحتمالات وقوع أزمة .

٥- دائما ما يفترض بعض الأفراد أو المجموعات (بمبادرات إنفرادية) قدرتهم على مواجهة الخطر دون معاونة الآخرين ؛ وهنا بعد أن تثبت الإنفرادية عجزها تكون الأزمة قد تطورت وأخذت طريقها إلى الوقوع .

ومن الضروري هنا التأكيد على أن هذا التقسيم ينصب على الأزمات "الحقيقية" وليست "المفتعلة" ؛ فالأخيرة من السهل الكشف عن أسبابها ، وتحتاج إلى أسلوب خاص للتعامل معها وإدارتها يخرج عن نطاق هذا البحث .

٣/٢- <u>دورة حياة الأزمة</u> The Crisis Life-Cycle :

من الضروري تفهم كيفية تطور الأزمـــة ، وكيفيـــة تبلـــور التحديات الرئيسية التي تعلنها ، والأضرار التي يمكـــن أن تحدثـــها . ويرى سيمور و مور (المرجع السابق ، ص ٣١-٣٥) أن أي أزمـــة تمر بمراحل ثلاث رئيسية.

<u>المرحلة الأولى - مرحلة "بزوغ الأزمة"</u> The Breaking Stage:

وهي المرحلة التي تنطلق فيها الأزمة سواء تم ذلك فجائيا أو تدريجيـــا ؛ وهنا تتكشف معالم شخصية الكيان الذي تصيبه الأزمة لمن يهمـــهم أمره . وتتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية :

١-سيتعرض الكيان لوسائل الإعلام والجمهور ويصبح بـــؤرة منظورة.

٢-الآثار المترتبة على ردود الفعل الأولية للأزمة من جـــانب الكيان سيكون من الصعب نسيانها أو تغييرها .

٣-الإحساس بأن التحكم في الأزمة غير ممكن ، وبأن خيـــوط السيطرة تهرب من بين أصابع الكيان .

٤-تبدوا تفاصيل الأزمة غامضة ؛ على الرغم مـــن ضـــرورة قول شيئ عن الأزمة من جانب القائمين على شئون الكيان .

٥-دائما ما يكون رد الفعل المباشر هو التركيز علـــى الفـــترة القصيرة ، والذعر أو الهلع ، والبدء في المجازفة بإتخاذ قرارات غـــير محسوبة .

٦-لفترة في البداية يفتقد الجميع المنظور الحقيقي للأزمة .

المرحلة الثانية مرحلة " إحتدام أو ثورة الأزمة " The Raging Stage :

تبدأ هذه المرحلة في الوقت الذي يكور خلاله الكيان في حالة عدم توازن ، وعدم تيقن مما يجب عمله لمواجهة الأزمة ؛ وهنا يكون إنتشار الأزمة بسرعة مروعة Starling ففي البداية تتغلغل الأزمة في تيار دم الكيان من خلال المعلومات الخاطئة ، والإشاعات ، والشكاوى ؛ والتي قد تعوق الحركة الطبيعية للكيان وتثير المناخ المحيط بالأزمة . وغالبا ما يترتب على هذه المرحلة ظهور الإتجاهات المضادة المعادية للكيان ؛ والتي تحول الموقف السيئ للأزمة أكثر حالة أكثر سوءا .

وينتج عن هذه المرحلة عدة تطورات :

١-دخول أطراف جديدة إلى دوامة الأزمة تستمد المعلومات التي تشكل مدركاتها من وسائل الإعلام ؛ والتي قد تكون غير صحيحة أو غير كاملة .

٢-إنتشار الشائعات والتوقعات مع غياب الحقائق عن الأزمة وأبعادها.

٣-ظهور بعض الآراء الفنية عن الأزمة قد تتحكم في تشكيل الرأي العام .

٤-تزايد الضغوط على إدارة الكيان مما يزيد من مستوى توترها .

المرحلة الثالثة - مرحلـــة "إنقشـــاع الأزمـــة" The Passing Stage:

لا يقصد بهذه المرحلة إنتهاء الأزمة بالقضاء على كل آثارهـــا السلبية؛ ولكن التمهيد لإعادة بناء Rebuilding الكيان الذي أصابتـــه الأزمة ، وهو يتضمن :

١-خلق إنطباع ومدركات إيجابية عن الكيان الـــذي أصابتـــه الأزمة (وهنا يظهر الدور الحقيقي لمنهج الإدارة الفعالة للأزمة) .

٢-إعادة البناء الداخلى للكيان عن طريق رسم (إســـتراتيجية) طويلة الأجل تمكن الإدارة من مواجهة المشـــاكل الحاليـــة وتحصيـــن الكيان ضد المشاكل المستقبلية التي يمكن أن تنتـــج عنـــها أزمـــات مماثلة .

ويرى د.السيد عليوه (مرجع سبق ذكـــره ، ١٩٩٣ ، ص ١٨) أن الأزمة الإدارية - على وجه الخصوص - تمر بأربع مراحل :

١- المرحلة التحذيرية (أو مرحلة ما قبل الأزمة) :

وخلالها يمكن إستشراف وإستكشاف كل الإحتمالات والمتغيرات التي قد ينجم عن وقوعها أزمة ما .

٢- مرحلة نشوء الأزمة :

وخلالها تنمو وتتسع متغيرات الأزمة ويتعاظم خطرها .

٣- مرحلة إنفجار الأزمة :

وخلالها تكون متغيرات أو العوامل المسببة للأزمة قد أستشرت وتكون السيطرة عليها عند حدها الأدنى .

٤- مرحلة أنحسار الأزمة :

وخلالها تبدأ العوامل المسببة للأزمة في التلاشي بحيث تبدأ المؤسسة في إستعادة توازنها الطبيعي (الأصلي) قبل حدوث الأزمة .

وفي رأي الباحث - أن المرحلتين الأولى والثانية في نموذج د. السيد عبده تمثلان المرحلة الأولى في نموذج سيمور و مور السابق عرضه ؛ هذا وإن اختلفت معالجاتهما لمضمون كل مرحلة .

٤/٢ - الأضرار الرئيسية للأزمة The Major Damages :

تتعدد الأضرار المترتبة على حدوث الأزمات ؛ إلا أن أكثرها أهمية كما يراها خبراء إدارة الأزمات تنحصر حول بعدين رئيسيين : (١) بعد الضرر الإستراتيجي ؛ (٢) بعد الضرر المالي (الربحية والتكلفة) .

البعد الأول - بعد الضرر الإستراتيجي Strategic Damage :

الضرر الإستراتيجي قد يكون حادا ، ويتم إدراكه في أبعاد ثلاثة (سيمور و مور ؛ مرجع سبق ذكره ، ص ٥١-٥٤) ؛ أمكن تلخيصها كما يلي :

١- أضرار تصيب خطط النمو والمركز التنافسي للكيان .

٢- أضرار تصيب سمعة الكيان والإنطباع العام المتكون عنه .

٣- أضرار تصيب الأفراد والجماعات القائمة على شئون الكيان .

البعد الثاني - بعد الضرر المالي Financial Damage :

الضرر المالي غالبا ما يصعب إحتسابه بدقة ؛ ولكن الإستعداد الكمي والكيفي له مبكرا قد يساعد في الحد منه وتقليله إلى الحد الأدنى .

ويتم إدراك نطاق هذا البعد – من وجهة نظر الباحث – في محورين رئيسيين :

١–محور الربحية : أي الآثار المالية السلبية المترتبة على إنحسار أو إنكماش الطلب على منتجات أو خدمات الكيان ، وفقدان دعم المستفيدين من وجوده .

٢–محور التكلفة : أي الكلفة المالية الواجب إنفاقها :

٢/١– لإزالة الأضرار المادية التي أصابت الكيان كنتيجة للأزمة .

٢/٢–لأعادة بناء النظم الإنتاجي والتسويقي للكيان والذي أضير من جراء السلبيات المترتبة عن الأزمة .

٢/٣–مقابل الإستعانة بالخبرة الإستشارية الخارجية .

٢/٤–مقابل التعويضات الواجب الإلتزام بها قبل الغير والمترتبة على الأزمة في كل من الأجل القصير والأجل الطويل

٢/٥–مقابل إعادة بناء سمعة الكيان ورفع مستوى الثقة فيه .

ثالثاً–المنهج للإدارة الفعالة الأزمات :

٣/١ – المتطلبات الأساسية للادارة الفعالة للأزمات :

قبل التعرض للمناهج المختلفة لإدارة الأزمات ، يهمنا التعرف على ما نحتاج اليه تلك المنهجيات كمتطلبات أو كفروض أساسية تشكل الإطار العام الذي تعمل تحت مظلته الإدارة الفعالة للأزمات .

ويمكن حصر تلك المتطلبات في ستة رئيسية :

١-المتطلب الأول : ضرورة قبول أن تتناسب قرارات مواجهة الأزمة مع نطاقها الكامل ؛ فالقرارات هنا لا يجب أن تعالج الجزئيات (سيمور و مور ؛ المرجع السابق ، ص ٢٧) .

٢-المتطلب الثاني : ضرورة قبول أن تكون هناك آليات خاصة عالية المرونة لإدارة الأزمة ؛ تختلف عن الآليات التقليدية التي تستخدم في الظروف العادية .

٣-المتطلب الثالث : ضرورة قبول الإستعانة بالخبرات الخارجية المتخصصة كلما كان ذلك ممكنا ، ومهما كانت التكلفة (سيمور و مور ؛ المرجع السابق ، ص ٢٧) ؛ وذلك ضمانا لشرطية الحياد في تقييم أبعاد الأزمة ومتطلبات إدارتها . ويضيف الباحث هنا أن تلك الخبرات الخارجية يكون إنضمامها عند الضرورة إلى كيان خاص يطلق عليه "فريق العمل تحت الطلب On-call task force" يتم تكوينه كجزء أساسي من آليات إدارة الأزمات.

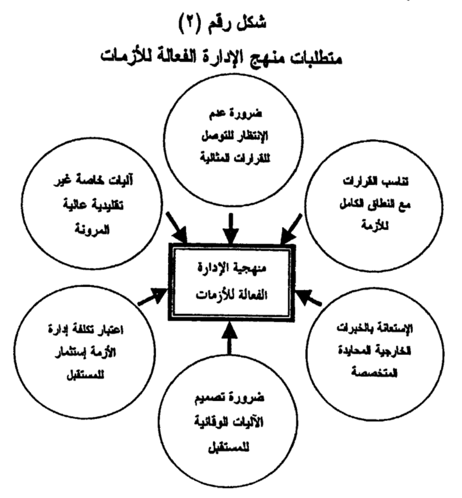
٤-المتطلب الرابع : ضرورة قبول أن التكلفة التي تنفق من أجل الإدارة الفعالة للأزمة هي في الحقيقة إستثمار للوقاية من أزمات المستقبل .

٥-المتطلب الخامس : ضرورة أن تنتهي إدارة الأزمة بتصميم آليات للوقاية من إحتمالات حدوث الأزمات المتشابهة (وليست المتماثلة أو المتطابقة) مستقبلا .

٦-<u>المتطلب السادس</u> : بسبب حساسية عامل الوقت - يكـــون ضروريا الإكتفاء بالتوصل إلى قرارت مرضيـــة Satisficing Decisions لإدارة الأزمة ، وعدم الإنتظار طويلا للوصول إلى القـــرارات المثاليـــة Ideal Decisions ؛ والتي قد يتعذر التوصل اليها إلا بعد فـــوات الأوان وتحول الأزمة إلى كارثة . ويوضح الشكل رقـــم (٢) تلخيصـــا لتلـــك المتطلبات .

شكل رقم (٢)

متطلبات منهج الإدارة الفعالة للأزمات



٢/٣ -المنهجيات المختلفة لإدارة الأزمات :

بصفة عامة ، يمكن تعريف "المنهجيات" بأنها أطر لمراحـــل* لتفكير المنطقي في قضية معينة ؛ ســـواء لكشــف مضمونـــها ، أو أسبابها أو العوامل المؤثرة فيها ، أو لتحديد كيفية التعـــامل معـــها . ورغم أن المفترض أن تتأثر تلك المنهجيات بالدرجة الأولـــى بطبيعـــة القضية موضوع الإهتمام ؛ إلا أن الواقع يؤكد أنها تتأثر إلى درجـــــة كبيرة بالمنظور الخاص لمصمميها . وفي رأي الباحث أن هـــذا هـــو السبب الرئيسي في تعدد المنهجيات التي تختص بقضية واحـدة ؛ وأن إحتمال إتفاق مجموعة من المفكرين على منهجية واحدة لن يتحقق إلا لو اتفقوا على مفهوم ومضمون مشترك للقضية التي يتعاملون معها .

وبصفة خاصة ، بالنسبة إلى "منهجية إدارة الأزمات" ؛ فمـــا دامت "الأزمة" هي قضية ذات مفهوم ومضمون مميز ، فمن المنطقي أن يكون هناك إتفاق بين المفكرين على منهجية مشتركة فيما بينـــــهم "لإدارة الأزمات" تخضع لمجموعة من المتطلبـــات الأساسـية (كتلـك المتطلبات الستة التي سبقت الإشارة اليها) .

٣/٢/١-منهجية التناظر التاريخي Historical Analogy :

لاحظ المؤلف من تدقيقه في كم هـــائل مـــن الكتابـــات عـــن منهجيات إدارة الأزمات ؛ أن الغالبية العظمي منها يتبع ما يطلق عليــه "منهج التناظر التاريخي Historical Analgy" ؛ أي الرجوع إلى الأزمـات السابقة ودراستها والاسترشاد بما تم بصددها . وهذا المنهج - فـي رأي الباحث - هو منهج منتقص لأنه يفترض "الحتميـــة التاريخيـــة" كجزء أساسي للدراسة والتحليل ؛ فحقيقة قد تحدث أزمات مســـماها

واحد ، إلا أنه من الخطأ إفتراض أن الأزمات ذات المسمى الواحد متطابقة أو متماثلة من حيث مضمونها وأبعادها وأسبابها بحيث تصلح أساليب التعامل معها في جميع الأزمنة وتحت كل الظروف . وعلى ذلك فالباحث يرى أن منهج "التناظر التاريخي" يجب أن يؤخذ بقدر كبير من التحفظ ؛ وأن تنحصر الإستفادة منه في كونه أداة من أدوات التنبؤ. ذلك بالإضافة إلى أن منهج "التناظر التاريخي" - حتى يمكن أن تتحقق من ورائه قيمة حقيقية في مجال إدارة الأزمات - يستلزم بالضرورة:

١- توافر تحليل وتقييم كامل وموضوعي للأزمات التي حدثت في الماضي ؛ وهذا من وجهة نظر الباحث يعد من الأمور غير الممكنة - إن لم تكن مستحيلة .

٢- توافر تحليل وتقييم كامل وموضوعي للأزمات القائمة ؛ وهذا أيضا من وجهة نظر الباحث يعد من الأمور غير الممكنة - إن لم تكن مستحيلة .

وفي هذا الإطار الذي يضم مستحيلين ، يكون منهج "التناظر التاريخي" منهج ذو قيمة نسبية لا تتعدى إستخدامة كأداة أولية من أدوات التنبؤ غير المؤكد ، أو كأداة الهدف منها هو تفعيل منحنى التعلم The Learning Curve للكيان الذي يواجه الأزمة .

٣/٢/٢- <u>المنهجيات التي تقوم على الواقع العملي</u> Pragmatic Models :

<u>النموذج الأول</u> - يقدم هيث (مرجع سبق ذكره ، ١٩٩٨ ، ص ٢٠-٢١) نموذجا واقعيا لمرحلتين رئيسيتين داخل الفضاء المتكامل لإدارة الأزمات يوضحها الشكل رقم (٤) .

شكل رقم (٤)

نموذج هيث لمراحل إدارة الأزمات

(فضاء إدارة الأزمات)

Crisis Management Sphere

الجانب الأيمن
أنشطة التصرفات المرتبطة بإدارة الأزمة)

أحداث
آثار مادية
آثار دعمية
استمرارية

الاستجابة للأزمة
Response

استعادة التوازن
Recovery

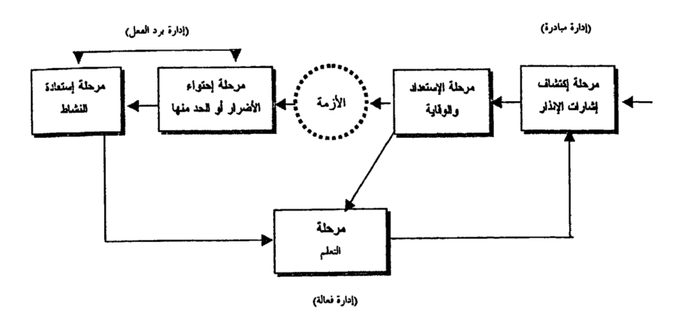
الجمهور
وسائل الإعلام
أصحاب المصالح
الجمهور

الجانب الأيسر
(أنشطة الإتصالات المرتبطة بإدارة الأزمة)

ويرى هيث أن هناك مرحلتين رئيسيتين لإدارة الأزمات هما مرحلة "الإستجابة للأزمة" (وهي تمتد إلى ما قبل وقوع الأزمة) ، ومرحلة "إستعادة التوازن" (وهي تمتد إلى ما بعد إنقشاع الأزمة) ؛ إلا أن كل مرحلة تتضمن بعدان هما بعد الإتصالات ، وبعد التصرفات. وحتى تتحقق الشمولية في فضاء إدارة الأزمات يجب أن تتكامل المرحلتين مع البعدين . ويقول هيث أن المشكلة تكمن في أن الغالبية العظمى من الكيانات التي تواجهها أزمات تركز على بعد التصرفات ، وتتجاهل بعد الإتصالات ؛ الأمر الذي يؤثر على صورة الكيان بعد إنقشاع الأزمة .

النموذج الثاني- يقدم د. الحملاوي وآخـــرون (١٩٩٧ ، ص ٣٤-٣٦) نموذجا واقعيا لمراحل خمس لإدارة الأزمات يمكن تصورهـا في الشكل رقم (٥) .

شكل رقم (٥)
نموذج الحملاوي وآخرون



(شكل معدل بواسطة المؤلف)

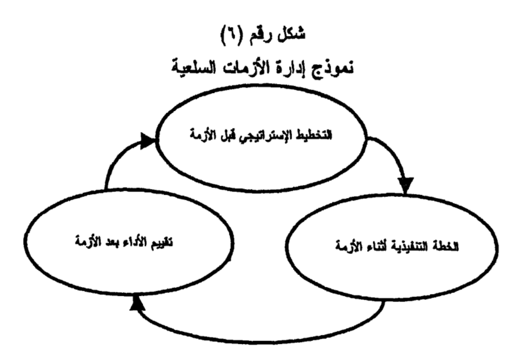
ويرى الحملاوي وآخرون - أن الإدارة الفعالة للأزمات يجـــب أن تمر بالمراحل الخمس كلها . أما الإدارة التي تبدأ مـــن المرحلـــة الثالثة وتنتهي بالرابعة (الحالة الأكثر إنتشارا) فهي إدارة غير فعالـــة

لأنها لا تخرج عن كونها "إدارة برد الفعل" تبدأ بعد وقوع الأزمة ، وتنتهي بإنقشاعها .

النموذج الثالث - تقدم د. عايده رزق الله (١٩٩٧ ، ص ٢٥) نموذجا آخر لمراحل ثلاث لإدارة الأزمات السلعية يمكن تلخيصها وتصورها في الشكل رقم (٦) .

شكل رقم (٦)

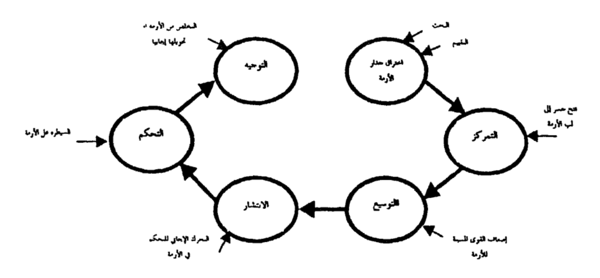
نموذج إدارة الأزمات السلعية



وعلى الرغم من أن هذا النموذج يركز على أهمية التخطيط الاستراتيجي قبل وقوع الأزمات ؛ إلا أنه - في رأي الباحث - أعتبر المراحل الثلاث متتابعة تتابعا خطيا Linear وفي إتجاه واحد متجاهلا أن تلك المراحل في الواقع العملي يجب أن تكون متكاملة وتبادلية ومتداخلة حتى تتحقق القيمة القصوى منها .

<u>النموذج الرابع</u>- يقدم د. السيد عليـــوه (١٩٩٣ ، ص ٢٧- ٣٢) نموذجا آخر لمراحل ست لإدارة الأزمات في المجـــال السياســـي يمكن تصورها في الشكل رقم (٧) .

شكل رقم (٧)
نموذج عليوه لإدارة الأزمات



(مصدر الشكل : المؤلف)

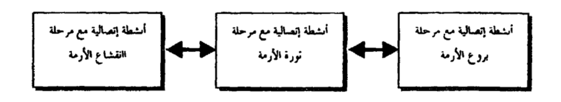
ويؤخذ علىىنموذج د. عليوه أنه أيضا يعد من النمـــــاذج الخطية ؛ التي تفترض تتابعا فـــي إتجـــاه واحـــد لمراحـــل لإدارة الأزمات .

<u>النموذج الخامس</u> - يقدم ســـيمور و ســـيمور (٢٠٠٠ ، ص ٣١-٥١) نموذجا آخر لمراحل إدارة الأزمات فـــي إطـــار مفهومـــهما لطبيعتها الخاصــــة علـــى أنـــها بالدرجـــة الأولـــى إدارة للإتصــــالات

Communication Management . يتضمـــن هـــذا النمـــوذج ثـــلاث منظومات من الأنشطة الإتصالية تتناسب مع المراحل الثـــلاث لتطـــور الأزمة ؛ يمكن تلخيصها في الشكل رقم (٨) . ويؤخـــذ علـــى هـــذا النموذج أنه يبدأ من منظومة الجهود الإتصالية التي تصاحب بـــزوغ الأزمة ؛ ولهذا فهو نموذج لرد الفعل Reactive لاحق "للفعل" الأزمة ، وليس سابقا له Pro-active .

شكل رقم (٨)

نموذج سيمور و سيمور لإدارة الأزمات



مصدر الشكل : تصور المؤلف

٣/٢/٣- نموذج منهجية مقترحة للإدارة الفعالة للأزمات :

من الدراسة المتعمقة لتلك العينة من النماذج يمكن إقتراح تصور لمنهجية عامة للإدارة الفعالة للأزمات ؛ تتضمن منظومة متكاملة من الأنشطة التالية :

١- منظومة أنشطة مستمرة مع الكيان ، وتسبق وقوع الأزمات ؛ تهدف إلى :

١/١ - إعداد قائمة بالتهديدات (أو الأخطار) المحتمل وقوعها في المستقبل، والتي يمكن أن تسبب أزمة أو أزمات للكيان .

٢/١ - إعداد مجموعة من السيناريوهات البديلة الممكنة لمنع أو مواجهة تلك الأخطار المحتملة عند حدوثها .

٣/١ - الإتفاق على منظومة الإجراءات الوقائية المتكاملة الواجب إتباعها لتجنب أو القضاء على التهديدات او الأخطار المحتمل أن تؤدي إلى حدوث أزمات في المستقبل .

وتمارس أنشطة تلك المنظومة بآليات وأساليب "إدارة الخطر Risk Management" المتعارف عليها .

٢-منظومة أنشطة تتم بعد ظهور الإنذار بوقوع الأزمة ؛ تهدف إلى التدخل السريع للحد من إنتشار الأزمة ومواجهتها . ويستلزم ذلك - كخطوة أولى - التجميع الفوري لفريق المهام الخاصة The crisis Task-force .

هذا الفريق يجب أن يضم مجموعة من الخبراء المحـــايدين ؛ ويكلف بالمهام التالية:

٢/١- العمل على تجميد موقف الأزمة Freezing the crisis' situation ؛ بالتدخل السريع لإحاطة الأزمة بمحيط مانع للإنتشار بهدف إحتوائها .

٢/٢- التحرك السريع لجمع وتحليل أكبر قدر مــن البيانــات والمعلومات عن أبعاد وحجم الأزمة والآثار السلبية المتوقع أن تـترتب عليها ، وإختيار نمط مواجهة الأزمــة الملائــم للإمكانيــات الماديــة والبشرية المتاحة ، والتي يمكن الحصول عليها . بالإضافة إلى القيـام بالإتصالات السريعة مع كل الجماعات التي قد تمسها الأزمة بطريقــة مباشرة و/أو غير مباشرة للحد من المساس بسمعة الكيــان وتدعيـم الثقة فيه وفي قدرته على مواجهة الأزمات ، وعرض الحقــائق عــن الأزمة بصدق وإيجاز .

٢/٣- متابعة تنفيذ البرنامج المتفق عليه لمواجهــة الأزمــة بواسطة التنفيذيين ؛ مع إتاحة قدر من المرونة في تنفيــذ البرنــامج لإستيعاب التغيرات والظروف غير المحسوبة .

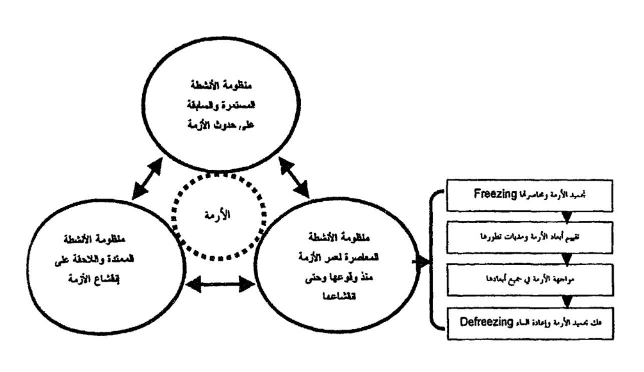
٢/٤- فك تجميد الأزمة De-freezing وإعادة بناء الكيان وإعادة ترتيب هيكله لإعادته إلى حالته الطبيعية .

٣-<u>منظومة أنشطة تتم لاحقة لإنقشاع الأزمة</u> ؛ تــهدف إلــى تطوير منحنى التعلم للكيان The Learning Curve ، وتطعيمه ضد حـدوث أزمات متشابهة مستقبلا .

ويمكن تصور تلك المنهجية في الشكل رقم (٩) .

شكل رقم (٩)

تصور لمنهجية مقترحة للإدارة الفعالة للأزمات



(المصدر: المؤلف)

ويتضح من هذا التصور أن المنظومات الثلاث يجب أن تتفاعل مع بعضها في وحدة واحدة متكاملة ؛ وكلها تغذي بعضها وترمي في المحصلة إلى إكساب الكيان قدرات ثلاث :

١- القدرة على مواجهة الأزمات مع حد أدنى من التوتر ، وتدنية عنصر المفاجأة .

٢- القدرة على التحكم في الأزمات في أسرع وقت ممكن ، والحد من آثارها السلبية، وما قد يترتب عليها من تكلفة مادية وغير مادية.

٣-القدرة على تصميم آليات وقائية ضد الأزمات المحتملة مستقبلا .

ومن الضروري عند الأخذ بهذا النموذج مراعاة المتطلبات الستة السابق تحديدها في الجزء (١/٢) . بالإضافة إلى ضرورة رسم إستراتيجية متواصلة لتنمية الكوادر الإدارية التي يمكنها ممارسة تلك النوعية المميزة من الإدارة ؛ فالكوادر الإدارية غير الفعالة التي تترك لها مسئولية إدارة الأزمات قد تكون في حد ذاتها عاملا رئيسيا في زيادة حدة الأزمة ، وتحولها إلى كارثة .

رابعا-الخصائص المميزة لكيان قطاع السياحة وطبيعة الأزمات التي يواجهها :

١/٤- الخصائص المميزة لكيان قطاع السياحة :

يعد قطاع السياحة من أهم قطاعات النشاط الإنساني في الدولة الحديثة ؛ وهو يتميز بخصائص عشر رئيسية :

١-أنه قطاع من القطاعات الخدمية التي أصبحت تشكل مصدرا رئيسيا للدخل القومي في الإقتصاديات الحديثة .

٢-أنه يمثل منظومة متكاملة من الأنشطة التي ترتبط بالكيان الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والحضاري للمجتمع .

٣-أن مقومات المعروض الذي يقدم من خلاله هذا القطاع خدماته - متنوعة ، وتتميز بالندرة الشديدة ، والحساسية الشديدة للتغيرات التي تطرأ على قطاعات النشاط الإنساني الأخرى في المجتمع .

٤-أن مزيج المعروض السياحي للدولة يمتد إلى :

٤/١-الهبات الطبيعية التي تتمتع بها الدولة .

٤/٢-الموروثات الحضارية القديمة والحديثة .

٤/٣-المكتسبات الحضارية المعاصرة من بنية أساسية وخدمات تكميلية .

٥-أن خدمات هذا القطاع ترتبط إرتباطا شديدا بالمنظومة البيئية في المجتمع .

٦-أن نطاق المنافسة التي يتحرك فيه هذا القطاع يمتد إلى خارج النطاق الاقليمي للدولة الواحدة ؛ فالمنافسة في مجال السياحة دائما ما تكون عالمية Global بين الدول المختلفة ؛ لهذا فهو أيضا يتأثر بالتغيرات التي تطرأ على البيئة العالمية .

٧-أنه قطاع شديد الحساسية للتغيرات التي تطرأ على البعدين السياسي والإعلامي القومي والعالمي .

٨-أن نطاق أثرهذا القطاع على القطاعات الأخرى ، وتأثره بها يأخذ طابع تأثير المضاعف The Multiplier Effect ؛ بمعنى أن هذا الأثر (سواء أكان سلبيا أو إيجابيا) يكون مركبا ومتوسعا بصفة دائمة .

٩-أن السوق المستهدف The Target Market لقطاع السياحة يمتد من عملاء السياحة الداخلية من مواطني الدولة ، إلى عملاء السياحة الخارجية من مواطني الدول الأخرى ؛ ومعنى هذا أن السوق المستهدف الذي يجب أن توجه اليه الحملات التسويقية متنوع الخصائص والإنتماءات والأنماط السلوكية .

١٠- أن كل فئات المجتمع بكل إنتماءاتها المنظمية (عامة أو خاصة ، تهدف إلى الربح أو لا تهدف إلى الربح ، حكومية أو غير

حكومية ، ... الخ) تشترك في تقديم الخدمات السياحية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ؛ لأنها تشكل البصمة أو الطابع المميز The differentiated image لمزيج لخدمات السياحية المقدمة للسائح من الدولة المعينة .

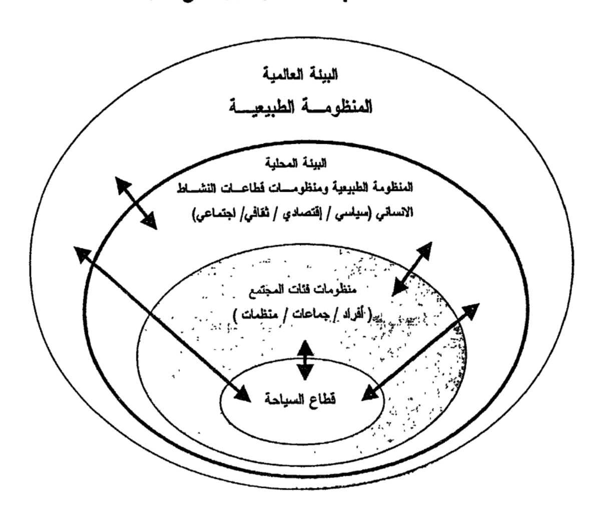
وفي إطار تلك الخصائص تكون المنظومة البيئة المتكاملة التي يتحرك فيها ويتفاعل معها كيان قطاع السياحة في أي دولة متنوعة الأبعاد والمستويات ، وتمتد من أبعاد ومستويات كلا من البيئة المحلية إلى البيئة العالمية بكل مكوناتهما كما يتضح ذلك من الشكل رقم (١٠). ومن ثم تكون الظروف المتغيرة في أي جزء من مستويات تلك المنظومة البيئية - مؤثرة في حركة ذلك الكيان . وإذا ما اعتبرنا "الأزمات" نماذج مثالية للتغيرات التي يمكن أن تطرأ على المنظومة البيئية ؛ فيمكننا أن نؤكد أنه سيكون لها أثرا ملموسا على حركة كيان قطاع السياحة ، وما يضمه من أنشطة سياحية متنوعة . ويمكن تصور الارتباط بين أبعاد ومستويات المنظومة البيئية ، وبين الأنشطة التي تقع تحت مظلة كيان قطاع السياحة كما في الشكل رقم (١١) .

وفي إطار التحليل السابق ، وقبل الإستمرار في معالجة قضية هذا البحث أن نؤكد على حقيقتين ترتبطان بمصادر الأزمات المؤثرة في كيان قطاع السياحة :

١- أن أحد المصادر الرئيسية للأزمات المؤثرة في هذا الكيان هي البيئة الخارجية المحيطة به والتي لا دخل للكيان فيها .

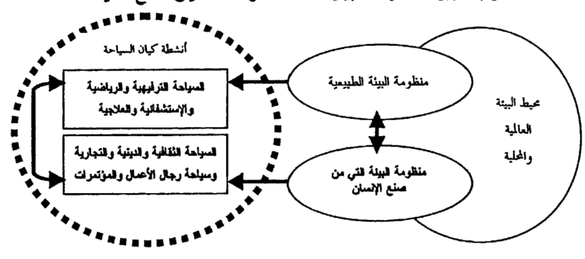
٢- أن المصدر الآخر المكمل للبيئة الخارجية هو الكيان ذاته ومكوناته وتوجهاته (أي التوجهات الإستراتيجية التي ترسمها الدولة لتنمية هذا الكيان) .

شكل رقم (١٠)
أبعاد البيئة التي يتفاعل معها كيان قطاع السياحة



شكل رقم (١١)

الأرتباط بين المنظومة البيئية المتكاملة وأنشطة كيان قطاع السياحة



(مصدر الشكلين (١٠) و(١١) : الباحث)

٢/٤- طبيعة ونوعية الأزمات التي يواجهها قطاع السياحة :

إستنادا إلى التحليل السابق يمكن إستنتاج أن كل التغيرات (الحوادث والأحداث والمشاكل والظواهر والأزمات) التي تحدث في أي إطار من أطر المنظومات البيئية العالمية والمحلية يمكن أن تؤثر بطريق مباشر و/أو غير مباشر على حركة كيان قطاع السياحة والأنشطة المختلفة التي تقع تحت مظلته . ومن وجهة نظر الباحث - يتركز الأثر المقصود هنا في جوانب ثلاثة رئيسية :

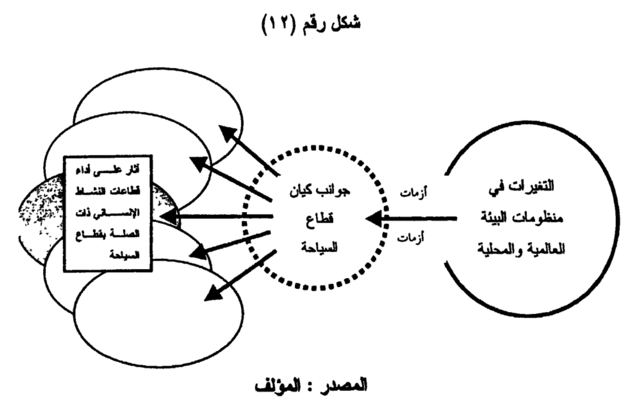
١-الطلب العالمي والمحلي على أنشطة كيان قطاع السياحة في الدولة المعينة .

٢-شكل وخصائص ومكونات مزيج المعروض السياحي للدولة .

٣-طابع كيان قطاع السياحة المميز للدولة ومركزها التنافسي على خريطة العالم السياحية .

وكنتيجة منطقية - يؤدي تأثر تلك الجوانب في كيان قطاع السياحة إلى تأثر قطاعات النشاط الإنساني الأخرى ذات الصلة ونواتجها في الدولة المعينة . ويوضح التبسيط الشكلي رقم (١٢) هذه الفكرة المهمة ؛ والتي تكسب الأزمات (كأحد صور التغيرات الرئيسية سلبية الأثر) التي يواجهها كيان قطاع السياحة سمتها الخاصة المميزة .

شكل رقم (١٢)



المصدر : المؤلف

وقبل التعرض لمجالات أسباب الأزمات المحتمل أن يواجهـــها قطاع السياحة يهمنا التعرف على مزيج المعروض السياحي في الدولة السياحية التقليدية .

يتكون المعروض السياحي التقليدي Typical في الدولة الحديثة من مكونات ثلاثة رئيسية (المصري ، ١٩٩٩ ، ص ٦٥-٧٠) :

أ - عناصر الجذب السياحي Attractions .

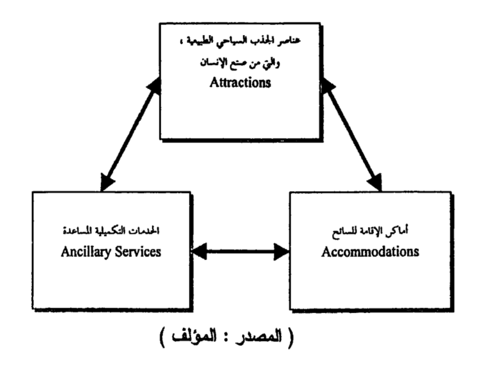
ب - أمـــاكن الإقامـــة للســـائح أثنـــــاء فـــترة زيارتـــه Accommodations

ج - الخدمات التكميلية المساعدة Ancillary Services .

ويوضح الشكل رقم (١٣) مكونات المعروض الســـياحي فـــي الدولة السياحية التقليدية.

شكل رقم (١٣)

مكونات المعروض السياحي



(المصدر : المؤلف)

ويفيدنا التحليل السابق لمكونات مزيج المعروض السياحي في تفهم النقاط التي يمكن أن تنفذ منها الأزمات إلى كيان قطاع السياحة .

وإستكمالا للتحليل - يتعرض المؤلف للتغيرات والأسباب المحتملة التي يمكن أن تحدث أزمات في مجال السياحة ؛ ويمكن تصنيفها تحت المجموعات التالية :

١-الكوارث الطبيعية المفاجئة والمتدرجة : كالزلازل ، والبراكين ، والإنهيارات الجبلية ، والأعاصير ، والفيضانات ، والسيول ، وحرائق الغابات التي من صنع الطبيعة ، وحركة الكثبان الرملية ، والآفات والأوبئة ، وغيرها . كل هذه الكوارث الطبيعية قد تنتج عنها أزمات في قطاع السياحة إذا ما أصابت المزارات السياحية الطبيعية أو التي من صنع الإنسان .

٢-الكوارث التي من صنع الإنسان: كالتلوث المناخي الناتج من التقدم التكنولوجي الصناعي ، أو التلوث العمراني الناتج من العشوائيات ، أو التوسع الرأسي في العمران الذي قد يترتب عليه إختناق المدن أو الإحساس بشدة إزدحامها . كل هذه الكوارث قد تنتج عنها أزمات في قطاع السياحة إذا ما أصابت أي من مكونات مزيج المعروض السياحي لأنها ستؤثر سلبا على الطلب السياحي

٣-أزمات العلاقات الدولية والحروب بجميع أنواعها (المحلية والإقليمية والعالمية): وهذه قد تنتج عنها أزمات في قطاع السياحة لتأثيرها السلبي على الطلب السياحي ، وأيضا على المعروض السياحي (خاصة الحروب المدمرة) .

٤-الارهاب كأحد صور التغيرات التي تطرأ على البيئة الأمنية للدولة: وهذه أيضا قد تنتج عنها أزمات في قطاع السياحة لتأثيرها

السلبي على الطلب السياحي ، وأيضا على المعروض السياحي (إذا ما إستهدف الارهاب المساس بمكونات مزيج المعروض السياحي في الدولة) .

٥-أزمات نقص الموارد الطبيعية : كنقص مصادرالمياه ، وإنقراض بعض أنواع الكائنات الحية النادرة . وهذه أيضا قد تنتج عنها أزمات في قطاع السياحة لتأثيرها السلبي على الطلب السياحي ، وأيضا على المعروض السياحي .

ولا شك أن الأزمات التي تصيب القطاع السياحي ينتج عنها تأثير مضاعف على أداء قطاعات عديدة للنشاط الإنساني في الدولة ؛ فعلى سبيل المثال وليس الحصر :

١-الأثر على القطاع الإقتصادي : فيتأثر الدخل القومي للدولة، ويتأثر ميزان مدفوعاتها ، وتتأثر قدرتها على جذب الإستثمارات الأجنبية في المجال السياحي ، ويتأثر مستوى تشغيل العمالة عموما ، وتتأثر مستويات الدخول الفردية . كما قد تتأثر قطاعات النشاط الاقتصادي الأخرى ذات الصلة بالنشاط السياحي كقطاعات النقل ، والزراعة ، والقطاع الصناعي ، والقطاع التجاري والمالي ، وقطاعات التشييد والبناء ، وغيرها .

٢-الأثر على القطاع الإجتماعي : فتتأثر فرص تحقيق خطط وبرامج التوازن الإقليمي والسكاني ، ويتأثر معدل سرعة تحقيق خطط وبرامج التنمية الاجتماعية في الدولة.

٣-الأثر على قطاعات الخدمات التكميلية : فتتأثر قطاعات الأمن والمرور ، والصحة ، وغيرها .

وبهدف إستكمال التحليل هنـــا - ســيتناول البــاحث بإيجـــاز ظاهرتين من الظواهر التي تترتب عليها أزمات في قطاع الســـياحة - وهما : (١) ظاهرة الإرهاب السياحي في مصر ، وسلســـلة حــوادث الاعتداء الإرهابي على السياح خلال الفترة من عام ١٩٩٢ إلى عـــام ١٩٩٧ ؛ (٢) ظاهرة مقاومة الشعب العربي المقهور في فلســـطين ، وسلسلة حوادث الإعتداءات الإسرائيلية التي إنتـــهت أخـيرا بحادثـــة الإعتداء على حرم المسجد الأقصى في اكتوبر ٢٠٠٠ .

الحالة الأولى : ظاهرة الارهاب السياحي (١٩٩٢/ ١٩٩٧) :

تجسدت ظاهرة الإرهاب السياحي في مصـــر نتيجـــة سلســـلة متراكمة من حوادث إرهابية متتالية بدأت في اغسطس١٩٩٢ بحادثـــة إلقاء عبوتين ناسفتين على أوتوبيس سياحي يحمل ٢١ سائحا فرنسـيا (التقرير الإستراتيجي العربي ، ١٩٩٣ ، ص ٣٧٠) ؛ وإنتهت بحادثـــة الأقصر المشهورة في نوفمبر ١٩٩٧ . هذه الظاهرة وسلسلة الأحداث المرتبطة بها - والتي كانت تكشف في كل مرة عن وجود قصور فـــي آليات الأمن السياحي وفي الإستراتيجيات السياحية التي ركزت بصفـــة رئيسية على السياحة الخارجية ، وعلى السياحة غـــير الثقافيـــة فـــي المناطق الجديدة - نتجت عنها سلسلة من الأزمات المتتاليـــــة فـــي قطاع السياحة . فمع كل حادثة كانت تتدهـــور الإيـــرادات الســـياحية بنسب تصل إلى ٣٠% ، وينخفض عدد السياح بنسب قد تصل إلـــــى ٥٠% ؛ ومن ثم تتأثر الأوضاع النفسية والإقتصادية للعاملين بـــــهذا القطاع ، وتتأثر أوضاع فئات المجتمع المتعاملة والمستفيدة من أنشطة

السياحة ، ويتأثر أداء العديد من القطاعات الأخرى ذات الصلة المباشرة و/أو غير المباشرة بقطاع السياحة .

وفي رأي المؤلف - أنه على الرغم من وضوح عملية تكون ظاهرة الإرهاب السياحي ، إلا أن تلك المجموعة من الأحداث لم تؤخذ كسلسلة متراكمة ومرتبطة ببعضها ؛ وإنما أخذت كسلسلة من الأحداث المنفصلة التي تترتب على كل منها أزمات مؤقتة منفصلة يتم علاجها في حينها بأسلوب "رد الفعل" . ومن ثم كانت الآثار السلبية المترتبة عليها ملموسة وحادة ، وإستلزمت في كل مرة - إتخاذ قرارات فورية قد تكون غير مدروسة دراسة كافية ، وفرض إجراءات أمنية علاجية مشددة ؛ تبدو في مجموعها غير متناسقة ، ولا تهدف إلى علاج الأسباب الحقيقية للظاهرة سواء أكانت أصلية أو مصطنعة .

وفي رأي المؤلف أيضا - أنه قد كان من الممكن التنبؤ بتلك الأحداث وتجنب حدوثها والإستعداد المبكر لمواجهتها لو كانت هناك منهجية وآليات مخططة لإدارة الأزمات في مصر. كما يرى الباحث – أن الإنشغال بالمعالجات الجزئية للأحداث بأسلوب "رد الفعل" لأعراض هذه الظاهرة قضت على فرصة الكشف عن أسبابها الحقيقية ومحاولة القضاء عليها ، والاستعداد المبكر لمواجتها والوقاية من توابعها المحتملة . فمثل تلك الظواهر غالبا ما تكون لها دورات بين حالتي "الكمون" و "الإنفجار" في أي لحظة بصورة جديدة مسببة أزمات أكثر حدة وعمقا في المستقبل .

والمحلل المدقق للمعالجات التي أتبعت للتعامل مع أزمة قطاع السياحة التي ترتبت على حادثة معبد حتشبسوت بالدير البحري بمدينة الأقصر (١٩٩٧) - يستطيع أن يكتشف بسهولة غياب المفهوم

الواضح عن إدارة الأزمات . فالقرارات الفورية التي أتخذت في حينها بدءا من إقصاء وإستبدال قيادات وزارة الداخلية ، وضم شرطة السياحة إلى شرطة الآثار، وتشكيل لجنة أمنية عليا بقيادة رئيس الوزراء لوضع خطة تفصيلية لتأمين جميع المنشآت السياحية والأثرية ، وبدء حملة الاتصالات الإعلامية المكثفة ، وتحويل إستراتيجية السياحة إلى السياحة الداخلية بتكثيف مصطنع ، واللجوء الإضطراري إلى التكتيكات التسويقية التي تعتمد على سياسات تخفيض أسعار الخدمات السياحية - كلها قرارات تكشف عن غياب الإهتمام بالعلاقة بين ظاهرة كالإرهاب السياحي وقضية الأمن السياحي ، وغياب الإحساس بأهمية الإعداد الفعال لمواجهة التغيرات التي يمكن أن تحدث في المستقبل كنتيجة طبيعية لإستمرارية العلاقة بين أحداث الماضي والحاضر والمستقبل .

ويرى المؤلف - أنه على الرغم من أن تلك الأزمة لم تدم طويلا - إلا أنه قد كان من المستطاع تجنب اللجوء إلى كل تلك القرارات والإجراءات المشددة لو كانت هناك آليات مبكرة ، ومنهجية واضحة لإدارة الأزمات تدعمها القيادات السياسية والإدارية .

الحالة الثانية : <u>ظاهرة مقاومة الشعب المقهور في فلسطين (١٩٤٩/ ٢٠٠٠)</u> :

تجسدت تلك الظاهرة في المنطقة العربية نتيجة سلسلة متراكمة من الأحداث القهرية والحروب المخططة التي بدأت مع الهجرة اليهودية المنظمة إلى المنطقة العربية - وخاصة منطقة

فلسطين المحتلة قبل إعلان "وعد بلفـــور" المشـــهور ؛ وإنتـــهت بالأحداث الدامية التي ترتبت على حادثة الإعتداء الأخيرة على المسجد الأقصى في أكتوبر ٢٠٠٠ .

وعلى الرغم من أن هذه الظاهرة قد ينظر إليـــها علـــى أنـــها "ظاهرة سياسية" مؤثرة بالدرجة الأولى في نطاق البيئة السياســـية ؛ إلا أنها كانت دائما (بكل مكوناتها من أحداث وحروب) تتسبب - فـــي النهاية – في حدوث أزمات شديدة في كل قطاعات النشاط الإنساني في المنطقة - وعلى وجه الخصوص في قطاع السياحة العربية والمصرية . فالمنطقة العربية - ومنها مصر - تعد على خريطة العالم الســـياحية منطقة غنية بعناصر المعروض السياحي عالي الجاذبية ســـواء مـــن الناحية الأثرية ، أو الدينية ، أو الطبيعية ، أو التجارية ، وغيرهـــا . ففي كل مرة كانت تنشط الحركة السياحية وتتواعد في المنطقة كـــانت تخطط أحداث أو حروب تهدف إلى الإضرار بها ، وتأزيمها ؛ ومن ثـــم بتأثير النمط السلوكي السائد في المنطقة يتم التعامل مع كل منها علـــى أنه حادث منفصل مفاجئ ليست له جذور ســـابقة تســـتلزم الإســـتعداد للمنع أو المواجهة المخططة .

وفي رأي المؤلف - أن حادثة الإعتداء عل المســـجد الأقصـــي كان يمكن توقعها إذا ما أعتبرت جزءا من ظاهرة متراكمة؛ وكان مـــن المحتمل بالتبعية منع تطورها . فقد كانت هناك مؤشرات واضحة بعـد تعثر مفاوضات السلام أن إسرائيل ستفتعل أزمة في المنطقة لجر الدول العربية إلى المواجهة غير المتكافئة والمستحيلة ؛ ومن ثـــم الضغـــط لقبول شروط السلام غير العادل ، وزيادة تحكم اسرائيل في المنطقـــة ، والإضرار بالمصالح العربية في منطقة الشرق الأوسط عموما .

وفي هذه الحالة أيضا - وبعد فوات الأوان وبدون إستعداد مسبق - أتخذت قرارات فورية علاجية كالدعوة لقمة شرم الشيخ ، والقمة العربية الطارئة إما بهدف محاولة محاصرة الأزمة ، وإما بهدف الحد من تطورها وإنتشار أثرها على قطاعات النشاط الإنساني الأخرى في المنطقة . وحتى لحظة كتابة هذا البحث لا يمكن التكهن بما قد يحدث من تطورات .

وفي رأي المؤلف - أن هناك فرصة حقيقية لتفعيل دور إدارة الأزمات في هذه الفترة الحرجة ؛ وذلك بالإسراع بإنشاء "وحدة" أو "مجموعة عمل" لبحوث وإدارة الأزمات على مستوى جامعة الدول العربية يكون هدفها البدء فورا بدراسة الموقف وتحديد الأزمات المتوقعة في المنطقة ، وإعداد سيناريوهات مواجهتها بعمل عربي موحد .

وخلاصة رأي المؤلف- أن الحالتين اللتين تم عرضهما بإيجاز في الفقرات السابقة هما نموذجين مثاليين يعبران بالدرجة الاولى عن غياب منهجية متكاملة وفعالة لإدارة الأزمات في العالم العربي ، وفي مصر على وجه الخصوص ؛ وإلى أن التفكير الجدي في موضوع إدارة الأزمات لم يحظى بالإهتمام الكاف والجدي .

فقد بدأ الإهتمام بإدارة الأزمات في مصر فقط مع منتصف التسعينيات عندما تقرر تأسيس "وحدة بحوث الأزمات" التابعة لكلية التجارة بجامعة عين شمس في عام ١٩٩٥ كأول وحدة من نوعها في مصر والعالم العربي ؛ بمجموعة أهداف معلنة هي :

١-تحسين خطط إدارة الأزمات والكوارث .

٢-ترشيد قرارات الأجهزة المعنية في الحكومة والقطاع الخاص والمنظمات التي لا تهدف لتحقيق أرباح .

٣-ترجمة الأفكار والنظريات إلى الواقع وسد ما يكون بينهما من فجوات .

ورغم أن "الاهتمام" في حد ذاته هو بداية الطريق - إلا أن برنامج عمل الوحدة بالنسبة لأهدافها لم يقدم الكثير الإيجابي بعد ؛ فعقد المؤتمرات الدولية السنوية مهم ولكنه لا يقدم حلولا عملية لقضية إدارة الأزمات ومنهجيتها . كما وأن إصدار أول تقرير إحصائي عن الأزمات والكوارث في مصر المحروسة بعد ثلاث سنوات من إنشاء الوحدة (١٩٩٨) يعد بطيئا للغاية ؛ خاصة وأنه قد جاء وصفيا بدرجة كبيرة حدت من قيمته .

خامسا - الخاتمة :

في خاتمة هذا البحث يقدم المؤلف التوصيات التالية :

<u>التوصية الأولى</u> : ضرورة وحتمية الأخذ بالمنهجية التنبؤية Pro-active في إدارة الأزمات ؛ فالقاعدة أن الغالبية العظمى من الأزمات يمكن التنبؤ بها بدراسة مقدماتها دراسة علمية دقيقة بإستخدام أساليب إدارة الخطر Risk Management Techniques .

<u>التوصية الثانية</u> : ضرورة قبول فرضية أن قطاع السياحة يعد واحدا من القطاعات شديدة الحساسية للأزمات ؛ وبأن ما يصيب هذا القطاع من أزمات له آثار مضاعفة على أداء قطاعات النشاط الإنساني الأخرى . لهذا فهو يستلزم إهتماما أكبر من الدولة .

التوصية الثالثة : ضرورة تفعيل دور "إدارة الأزمات" في جميع قطاعات النشاط الإنساني عن طريق إنشاء وحدات أو فرق عمل خاصة لبحوث وإدارة الأزمات في كل القطاعات تعمل كأجهزة إنذار مبكر للأزمات ، وكمصدر للبدائل الممكنة للتعامل معها . كما قد يكون ضروريا أيضا تكوين فريق عمل مركزي أو إنشاء وحدة مركزية لإدارة الأزمات تحت الطلب تكون مهمتها وهدفها الرئيسي هو التنسيق السريع بين عمل الوحدات اللامركزية في حالة التنبؤ بحدوث أزمة ، أو في حالة حدوثها بطريقة مفاجئة .

التوصية الرابعة : أن تضم فرق العمل أو الوحدات الخاصة ببحوث وإدارة الأزمات كوادر مؤهلة تأهيلا خاصا ومن تخصصات متنوعة ، مع تدعيمها بالخبرات الخارجية المتميزة لتعميق أساليبها في التعامل مع الأزمات.

التوصية الخامسة : يقترح بالنسبة لقطاع السياحة أن تنشأ وحدة "لبحوث وإدارة الأزمات" تكون تابعة مباشرة لوزير السياحة ؛ ويتم تدعيمها بمجموعات كوادر متميزة في تخصصات ثلاثة رئيسية هي : (١) إدارة نظم المعلومات ؛ (٢) إدارة الخطر ؛ (٣) الإتصالات والعلاقات العامة . وأن تكون لهذه الوحدة إتصالات مباشرة بإتحاد الغرف السياحية وبوزارة الداخلية ، وبالمراكز المتخصصة في الوزارات والقطاعات الأخرى . ويوضح الشكل رقم (١٤) تصور مبدئي للهيكل التنظيمي لهذه الوحدة .

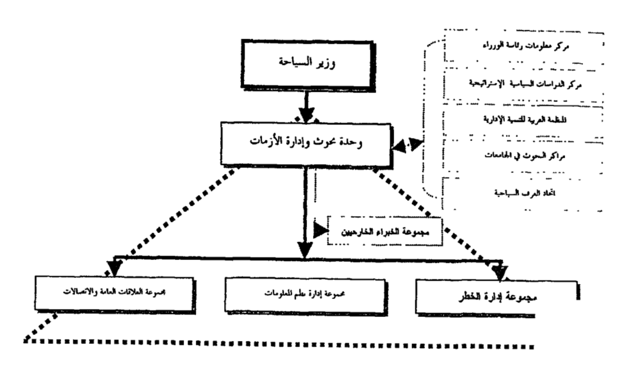
التوصية السادسة : ضرورة الأخذ مبدئيا بالمنهجية المقترحة في هذا البحث كأساس للمنهجية الأكثر فعالية لإدارة الأزمات ،

ومراعاة المتطلبات الستة الأساسية التي عرضت سابقا كمتطلبات للإدارة الفعالة للأزمات.

<u>التوصية السابعة</u> : الربط بين وحدات إدارة الأزمات في القطاعات المختلفة وبين مركز المعلومات التابع لمجلس الوزراء ، ومركز الدراسات السياسية والإستراتيجية التابع لمؤسسة الأهرام ، والمنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ومراكز البحوث في الجامعات لضمان توفير وتبادل البيانات والمعلومات ، والإفادة القصوى من الخبرات المتاحة في الدولة .

شكل رقم (١٤)

موقع وحدة بحوث وإدارة الأزمات وهيكلها التنظيمي المقترح



الكتاب الثاني



تسويق الأنشطة الخدمية

The Marketing of Services

مقدمة الكتاب الثاني

إستمر مفهوم " التسويق Marketing " فى مجالات الأنشطة الخدمية (كخدمات المصارف والتأمين ، والخدمات السياحية والفندقية، وخدمات النقل البري والبحري ، ... وغيرها) – حتى وقت قريب لايخرج عن كونه مرادفا لمفهوم " البيع Selling " ؛ فكل الجهود التي كانت تهدف الى إستقدام العميل إلي منطقة تقديم الخدمة ، أو التي كانت تهدف إلى تقديم الخدمة للعميل في موقع تقديمها وإستنفاذة لإستخدامها – كانت تنحصر فى نتاج رجال ذوى خبرة ومعرفة بفنون البيع ومجالاته . إلا أنه فى الوقت الحالى ومع إقترابنا من مشارف القرن الحادى والعشرين – حيث نلاحظ إ شتدادا مستمرا فى حدة المنافسة ، و تغيرات سريعة وغير منتظمة Turbulent فى البيئة المحيطة – تصبح جهود رجال البيع ذوى الخبرة فقط محدودة الأثر والفعالية ؛ بل ومستحيلة كى تتحقق من خلالها إستمرارية وربحية المنشآت العاملة فى تلك المجالات .

فالمنشآت الخدمية التي تعمل في ظل تلك المتغيرات ، أضحى عليها أن تصمم تشكيلات عديدة ومتجددة رفيعة المستوى Highly Sophisticated من مزيج الخدمات/ والسلع Service/Product Mix التي تقدمها لعملائها ؛ وإتضح لها أنها ستحتاج أيضا إلى إستراتيجيات وخطط وتكتيكات رفيعة المستوى لإثارة وجذب إنتباه عملائها Attracting their Attention ، وخلق الرغبة والشغف Creating Interet and Desire لديهم لمكونات المزيج الذى تعرضه ،

ومن ثم تحريك سلوكه الإيجـــابى Activating his positive behavior تجاه تلك المكونات قبل وبعد عملية البيع .

كل تلك الأنشطة الإستراتيجية والتخطيطية والتكتيكية هى مـــا نطلق عليه حاليا " مظلة الأنشطة التسويقية The Umbrella of the Marketing Activities " . تلك الأنشطة تصمم وتوجه لتقول للعميـــل (أو العملاء) "قصة" مزيج الخدمات/والســـلع ، ولتشـــجعه علـــى الإختيار المبنى على المقارنة الموضوعية بين حملة ورسالة مزيـــج الجهود التسويقية للمنشأة ، وتلك التى تخص المنشآت المنافسة .

وسنحاول فى هذه المذكرات أن نتعرض بالتفصيل للأنشـــطة التسويقية بأنواعها المختلفة آخذين فى إعتبارنا حقيقتين مهمتين:

١- أن إهتمامنا الرئيسى هو مجال "صناعة الخدمات The Service Industry " وليس صناعة السلع المادية التى تعـــاملت معـــها غالبية الكتابات التسويقية حتى وقت قريب .

٢- أنه رغم تكـــامل أهـــداف بعـــض الصناعـــات الخدميـــة (كصناعتى السياحة والفنادق) ؛ إلا أن لكل منها مـــا يميزهـــا عـــن الأخرى ؛ ومن ثم يكون ضروريا إبراز هذا التميز في التناول .

وسوف نخصص <u>الباب الأول</u> – للمفاهيم العامـــة الأساســـية، ثم نخصص <u>الباب الثاني</u>– لاستراتيجيات التسويق مـــع التطبيـــق فـــي مجالي السياحة والفندقة . ويأمل المؤلف أن يكون بهذا الجهد قـــد أسهم – ولو بالقليل – إلى ما تذخر به المكتبة العربية .

دكتور/سعيد محمد المصري

الإسكندرية ٢٠٠١

الباب الأول

مفاهيم أساسية فى مجال تسويق الخدمات

الفصل الأول : مفهوم الخدمة والمفهوم الحديث للتسويق

الفصل الثاني : مفهوم التسويق في مجال الخدمات

الفصل الأول

مفهوم الخدمة والمفهوم الحديث للتسويق

أولا - التمييز بين الخدمات والسلع المادية :

يعرف فيليب كوتلر و آرمسترونج (١٩٩١) Kotler and Armstrong "الخدمة " بأنها نشاط أو منفعة غير ملموسة Intangible يستطيع أن يقدمها طرف (وهو منتجها) الى طرف آخر (وهو العميل الذى تقدم اليه ليستخدمها فى إشباع حاجة غير مشبعة) ؛ دون أن يترتب على ذلك نقل للملكية من المنتج الى العميل . كما وأن إنتاج "الخدمة" طبقا لهذا المفهوم قد يرتبط ، وقد لا يرتبط بناتج مادى ملموس . فإذا لم يكن يرتبط بها ناتج مادى كانت "خدمة خالصة Pure " وتكون لها الخصائص الخمس التالية :

الخاصية(١)- أنه لا يمكن الإحساس بها أو تقدير قيمتها بالحواس المادية (البشرية أو غير البشرية) . وهى بذلك تكون "تجريدا An Abstraction " يتعذر إختبارها قبل الحصول عليها وإستخدامها . وهذه الخاصية يطلق عليها "عدم الملموسية Intangibility " .

ويترتب على تلك الخاصية فى الخدمة مايلى:

١/١- صعوبة تقييم الخدمات المتنافسة بهدف التمييز بينها قبل الحصول عليها .

١/٢- إرتباط الحصول عليها وإستخدامها بعنصر مخاطرة Risk عدم الرضاء عنها بعد تجربتها .

١/٣- يصبح سعرها عند الرغبة فى الحصول عليها هو معيار جودتها .

الخاصية(٢)- أن إنتاج الخدمة والحصول عليها يتم فى مكان واحد ؛ ويتضمن ذلك :

٢/١- أن يتم إنتاج الخدمة فى وجود العميل وطبقا لإحتياجاته.

٢/٢- أو أن ينتقل العميل للحصول على الخدمة من موقع إنتاجها ؛ فالخدمة ذاتها لا تنتقل الى موقع العميل ، ولكن التسويق لها قد ينتقل اليه .

٢/٣- أن الإنتفاع بالخدمة أحيانا لا يشترط أن يتم فى موقع إنتاجها .

ويرتبط بهذه الخاصية ، أن يتم الإتفاق على تقديم الخدمة والحصول على ما يرتبط بها من منفعة فى لحظة تفاعل مباشر بين كل من المنتج والعميل (أو من ينوب عنهما). ويطلق نورمان (١٩٨٤) R. Normann و جرونرووس (١٩٩٠) C. Gronroos على هذه اللحظة مصطلح " لحظة الحقيقة للخدمة The Moment of Truth " التى يمكن أن يقدمها المنتج الى العميل .

ويترتب على تلك الخاصية فى الخدمة ، والتى يطلق عليها "عدم قابلية الفصل بين إنتاج الخدمة والحصول عليها Inseparability " ما يلى :

٢/١- أن يصبح العميل منتجا مشاركا Co-producer للخدمة.

٢/٢- أن يصبح المنتفـــع بالخدمـــة عميـــلا مشـــاركا Co-customer للخدمة مع غيره من العملاء الذين يمكنهم الإنتفاع بـــها ؛ فهى ليست له بمفرده .

٣/٢- أن يكون دور التسويق هو تعريف العميـــل بالخدمـــة، وتسهيل إلتقاء المنتج به بهدف إنتاج وتقديـــم الخدمـــة والحصـــول عليها.

٤/٢- فى بعض الحالات يتم الإتفاق على إنتـــاج الخدمـــة أولا؛ ثم يلى ذلك إنتاجها الفعلى وتقديمها وتلقيها وإستخدامها .

٥/٢- أن أى تغيير فى خصائص الخدمة المتفق عليـــها بيـــن المنتج والعميل قد يعنى إنعدام قيمتها ومنفعتها . فإلغاء رحلة طـائرة مجدولة ومرتبط عليها يعنى أن خدمة السفر التى إشتراها المسافرين المرتبطين بمواعيد محددة قد إنعدمت قيمتها ومنفعتها تماما . وهـــذا نادرا ما يحدث فى السلع المادية حيث يكون هنـــاك دائمـــا قـــدر مـــن المنفعة التى يمكن الحصول عليها حتـــى لـــو إختلفـــت مواصفـــات السلعة.

<u>الخاصية(٣)</u> - أن الخدمات المنتجة لإشباع منفعـــة واحـــدة ويشترك فى إستخدامها عدد من العملاء يتعذر تنميطها ؛ فهناك دائمـــا إختلافات ولو طفيفة من عميل الى آخر . وهذه الخاصية يطلق عليـــها "التغيرية أو التنوعية Variability ". ويرجع توافر هذه الخاصية فـــى الخدمة الى :

١/٣- إشتراك العميل فى إنتاج الخدمة بإحتياجاتـــه الخاصـــة المميزة .

٣/٢- إختلاف مهارات وقدرات المنتج فى إنتاج ذات الخدمة من عميل الى آخر .

٣/٣- أن عنصر الخطأ فى إنتاج الخدمات يكون بدرجة أكبر منه فى حالة إنتاج السلع المادية .

الخاصية(٤) - أن الخدمات لا يمكن تخزينها أو إكسابها منفعة زمنية من التخزين . فالمقاعد التى لا يمكن حجزها على رحلة طائرة مجدولة زمنيا لا يمكن تخزينها الى الرحلة التالية؛ بحيث يصبح عدد المقاعد المتاحة فى أى رحلة مساويا لعدد المقاعد المتاحة فى الرحلة زائدا ما لم يتم حجزه من الرحلات السابقة . ويطلق على هذه الخاصية "الفنائية" أو عدم القابلية للتخزين Persishability

ويترتب عليها ما يلى :

٤/١- ضرورة العناية الفائقة بإدارة الطلب Management of Demand على الخدمة ؛ بمعنى جدولة التقلبات فى الطلب على الخدمة بحيث يتحقق التوازن بين الإرتفاعات والإنخفاضات Peaks and Troughs وتنتظم دالته .

٤/٢- أهمية إستخدام إستراتيجيات المزيج الترويجى، والتكتيكات السعرية لتحقيق الإنتظام فى الطلب على الخدمات .

الخاصية(٥) - إن الخدمة لا تمتلك ، أو تنتقل ملكيتها من المنتج الى العميل عند الإتفاق عليها؛ ولكن إستخدامها أو الإنتفاع بها قد ينتقل - أحيانا - من العميل المباشر الى عميل آخر ، وقد يتم فى تاريخ مؤجل فى المستقبل . ويرجع السبب فى ذلك الى الخاصيتين الأولى والرابعة ؛ فما يقوم العميل بدفعه الى المنتج لا

يتعدى كونه مقابل نقدى عن "حق الإنتفاع بخدمة غــير ملموســة وغير قابلة للتخزين The Right to an Intangible and Perishable Service " .

ويترتب على هذه الخاصية عدم إمتلاك "ممثل المنتــج" أو " وكيله His Agent " للخدمة بالتبعية ؛ على عكس الحال فى الســلع المادية . ومن ثم تصبح قناة التوزيع المباشرة أكثر شيوعا فى حالــة الخدمات . وعليه يتحول دور "الوسيط" The Intermediary الى دور "المشارك" فى إنتاج الخدمة Co-producer (بدلا من دوره كنـــاقل فقط لها) .

ورغم تلك الخصائص التي تتميز بها "الخدمات" عـــن "الســلع المادية" ؛ إلا أن "المنتجات الخدمية" بخصائصها تلك قد تكون خدمات " قابلة للتسويق Marketable Services " ، أو خدمات " غـــير قابلــة للتســويق Unmarketable Services " (أي يجــب توزيعــها علــى المنتفعين بها دون اللجوء إلى آليات التسويق المعروفـــة) . ومـــن أمثلة النوعية الثانية خدمات المنافع العامة التي توفرها الدولـــة لكــل فئات المجتمع من المواطنين دون مقابل مباشر كخدمات الطرق العامــة ، والحدائق والمنتزهات العامة ، وخدمات المزارات السياحية والأثريــة العامة .

ثانيا – أسس تقسيم الخدمات :

رغم تعدد الأسس الجزئية Partial bases التى تستخدم فـــى تقسيم الخدمات فى الأدب الإقتصادي والتسويقي (كما يتضح ذلك من الشكل رقم ١/١) ؛ فالواقع والحاجة يحتمان البحـــث عـــن أســس

متعددة الأبعاد Multidimensional حتى يمكن التعرف بطريقة أفضل على قطاعات الخدمات المتماثلة .

وقد قام العديد من الباحثين بجهود مكثفة للبحث عن مثل هذه الأسس ؛ لعل أهمها للدراسات التسويقية :

<u>المحاولة الأولى</u> - تلك المحاولة التى قام بها سولومون Solomon و جولد Gould (١٩٩١)، وقاما من أجل التوصل اليها ببحث ودراسة مدركات العملاء عن ستة عشر نوعا من الخدمات الشخصية والمنزلية.

وقد أظهر تحليل المجموعات طبقا لهذه المحاولة وجود أساسين لهما معنوية إحصائية لتقسيم الخدمات :

الأساس الأول - هو محور الخدمة The Service Locus ، وعرف بمقياس يبدأ من الخدمة الشخصية Personal (كخدمات الأطباء) ؛ الى الخدمة البيئية Environmental (وهى التى تؤدى على ممتلكات الفرد وليس الفرد ذاته) .

الأساس الثانى - مثير الخدمة The Service Instigation وقصد به السبب أو الهدف وراء تحرك العميل للحصول على الخدمة. ففى جانب قد يكون المحرك هو هدف صيانى Maintenance Purpose (كخدمة الزيارات المنتظمة لطبيب الأسنان) ؛ بينما فى الجانب الآخر قد يكون المحرك تعزيزى أو تحسينى Enhancement Purpose (كخدمات أندية ومراكز اللياقة البدنية والصحية) .

<u>المحاولة الثانية</u> - تلك المحاولة التى قدمها بالمر Palmer (١٩٩٤) والتى تقسم مجموعات الخدمات على أساس مقاييس ثلاثة :

(أ) مدى مشاركة (أو تورط Involvement) العميل فى إنتاج الخدمة ؛ (ب) حالة الطلب على الخدمة (عند القمة Peak أم عند القاع Trough أم بينهما) ؛ (ج) مدى إختلاف دالة الإنتاج عن النمط العام . وكل مقياس يتضمن درجات ثلاث : منخفض ، ووسط ، ومرتفع (الشكل ٢/١) .

فعلى سبيل المثال *المجموعة* التى تتميز بدرجة عالية من مشاركة العميل وبنمط ثابت للطلب ودالة إنتاج تختلف بإعتدال عن النمط العام نجد ثلاثة عروض خدمية هى : (١) خدمات معامل تعليم اللغات ؛ (٢) خدمات طبيب فحص العيون (وليس الجراحة) ؛ (٣) خدمات التنظيف الجاف للملابس . وخدمات هذه المجموعة يمكن تصميم برامج تسويقية متماثلة لها تقوم على الأسس التالية :

١-التركيز على المزايا التى ستعود على العميل من إستخدام التجهيزات التى تقدم بواسطتها الخدمة.

٢-تنمية اسم تجاري قوي أو علامة تجارية قوية ومتميزة.

٣-الاعتماد على العميل والبيع الشخصي كأدوات ترويج أساسية للخدمة .

المحاولة الثالثة – تلك المحاولة التى قدمها " لف لوك " C. Lovelock (١٩٨٣) ؛ والتى إستخدم فيها خمس مجموعات من المتغيرات أو المعايير الثنائية لتقسيم مجموعات الخدمات . ويوضح الشكل (٣/١) تطويرا لفكرة لف لوك فى صورة مصفوفات .

الشكل (١/١)

الأسس المختلفة لتقسيم الخدمات

الأساس / طرفا المقياس	أقصى اليمين ←	أقصى اليسار →
مدى الإحتياج لتسويق الخدمة	كبير : كل الخدمات التى يكون الإنتفاع بها نظير مقابل ولفئة خاصة من العملاء (مثل قنوات الكابل)	يكاد ينعدم : مثل الخدمات الحكومية ، وخدمة تربية الأبناء التى يؤديها الآباء .
المنتفع من الخدمة	العميل النهائى	منتج لخدمات أخرى ، أو لسلع مادية ذات قيمة إقتصادية
دور الخدمة فى المزيج التسويقى	المزيج يكاد أن يغيب منه العنصر المادي (خدمة خالصة)	المزيج يكاد أن يغيب منه عنصر الخدمة غير الملموسة
مدى مشاركة العميل فى الإنتاج وفى التسليم	مشاركة كاملة : الخدمات الشخصية التى تطبق على العميل بشخصه	مشاركة رمزية : الخدمات التى تطبق على ممتلكات العميل وليس شخصه
نمط الطلب على الخدمة	منتظم : دورى أو موسمى	متقلب وغير متوقع : خدمات الطوارىء ، والإصلاحات
قيمة الخدمة للعميل ومعدل إستخدامه لها	قيمة محدودة ومعدل إستخدام كبير	خدمات معمرة حيث القيمة كبيرة والمعدل محدود (كخدمات الإجازة)
العلاقة بين درجة التنوع فى إنتاج الخدمة ، ومدى مرونتها للتكيف مع حاجات العميل	(انظر الجدول أدناه)	
الإرتباط بين العلاقة بين المنتج والعميل ، وطبيعة تقديم الخدمة	(انظر الجدول أدناه)	

مدى المرونة

درجة التنوع	محدودة	كبيرة
كبيرة	مطعم خدمة سريعة	خدمات الفنادق
محدودة	محاضرة جامعية	عملية جراحية

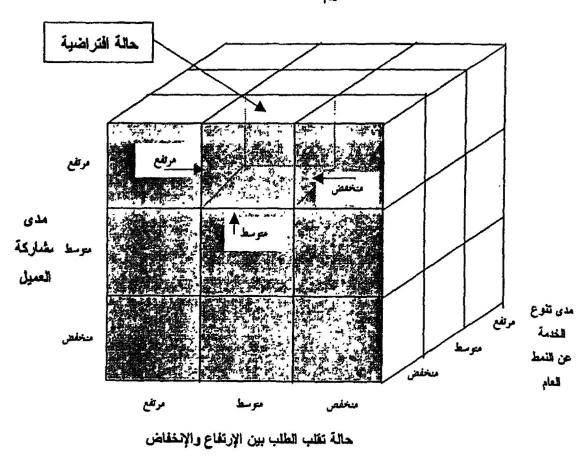
طبيعة تقديم الخدمة

العلاقة	متقطعة	مستمرة
رسمية	تليفون المنازل	التأمين بصوره
غير رسمية	خدمات التاكسى	الطرق العامة

الشكل (٢/١)

نموذج بالمر A. Palmer متعدد الأبعاد

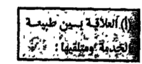
لتقسيم الخدمات



حالة تقلب الطلب بين الإرتفاع والإنخفاض

<u>الحالة الإفتراضية</u> : توصف بأن الخدمة إختلافها محدود عن النمط العام ، كما وأن مشاركة العميل في إنتاجها كبيرة ، وحالة الطلب عليها متقلبة بمعدل متوسط بين الإرتفاع والإنخفاض ؛ وتمثلها خدمات تعلم اللغات في معامل مراكز اللغات ، وخدمة قياس قوة الإبصار ، وخدمة التنظيف الجاف للملابس . من ثم يمكن إخضاع هذه النوعية من الخدمات لبرنامج تسويقي متماثل يقوم على عناصر ثلاثة : (١) التركيز على مزايا التجهيزات المتاحة ؛ (٢) العلامة التجارية القوية ؛ (٣) تأثير نصائح العملاء السابقين للخدمة .

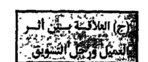
الشكل (٣/١) : مصفوفات لف لوك C. Lovelock المطورة لتقسيم الخدمات



		متلقى الخدمة	
		افراد	اشياء
الأداء الخدمى	ملموس	حدمة الرعاية الصحية	خدمات النقل والشحن
		خدمات المطاعم	الخدمات البيطرية
	غير ملموس	خدمة التعليم	الخدمات القانونية
		خدمات المعلومات	خدمات التأمين



		نوعية العلاقة	
		رسمية	غير رسمية
تسليم الخدمة	مستمر	الخدمات البنكية	خدمات الشرطة
		خدمات التأمين	خدمات الإذاعة
	متقطع	خدمات إشتراكات المسارح	خدمات تأجير السيارات
		خدمة الإتصالات الدولية	خدمات البريد



		تكييف الخدمة مع إحتياجات العميل	
		كبيرة	محدودة
أثر رجل التسويق	كبير	الخدمات القانونية	تعليم الأعداد الكبيرة
		خدمات التصميم الهندسى	خدمات الطب الوقائى
	محدود	خدمات الفنادق	خدمات النقل العام
		خدمات المطاعم المتميزة	خدمات صيانة الأجهزة



		تقلبات الطلب	
		واسعة	ضيقة
أقصى طلب	يواجه دون تأخير	خدمات الكهرباء	الخدمات البنكية
		خدمات التليفون	خدمات التأمين
	عادة يزيد عن الطاقة	خدمات الفنادق	الخدمات القانونية مع
		خدمات نقل الركاب	نقص الطاقة دائما

تابع شكل (٣/١) - مصفوفات لوف لوك المطورة

(هـ) العلاقة بين نمط التفاعل ومراكز الخدمة

نمط تفاعل المنشأة مع للعميل		مراكز الخدمة: موقع واحد	مراكز الخدمة: مواقع متعددة
	العميل يذهب للمنشأة	خدمات المسارح خدمات الكوافير	خدمات الأوتوبيس مطاعم الوجبات السريعة
	المنشأة تذهب للعميل	خدمات الحدائق خدمات التاكسي	حدمات البريد إصلاحات الطوارىء
	لقاء في موقع العميل والمنشأة	خدمات البطاقات البنكية خدمات قنوات التلفزيون	شبكات الإتصالات حدمات شركة التليفون

ثالثا - *مفهوم التسويق في مجال الخدمات* The Marketing Concept in Services :

تتعدد المحاولات فى الأدب التسويقى لتعريف مفهوم التسويق وتحديد مجالات النشاط التسويقى :

١- المحاولات الأولى التى ساوت خطأ بين مفهوم "البيع Selling " ومفهوم "التسويق Marketing " . ويرجع الخطأ في هذه المحاولة إلى إختلاف كلا من نشاطي البيع والتسويق من نواحي عديدة رغم تكاملهما؛ كما يتضح ذلك من الجدول (١/١) .

جدول (١/١)

مقارنة بين نشاطي البيع والتسويق

جوانب المقارنة	النشاط	
	البيع	التسويق
محور الاهتمام الرئيسي للنشاط	خصائص السلعة أو الخدمة	حاجات العملاء
نقطة البداية	انتاج السلعة أو الخدمة (ثم البحث عن أسلوب بيعها)	تحديد رغبات العملاء (ثم إنتاج السلعة أو الخدمة التي تشبع رغبات العملاء)
المبدأ السائد	المنتج هو سيد السوق	العميل هو سيد السوق
ما يعمل من أجله البائع أو المسوق	تحقيق أكبر حجم مبيعات	تحقيق حجم مبيعات مربح
زمن تخطيط النشاط	الأجل القصير	الأجل الطويل
محور تركيز التخطيط	منتج اليوم لسوق اليوم	منتجات مطورة لأسواق المستقبل ونموها
المستفيد الأول من النشاط	رجل البيع	العميل
الهدف النهائي للنشاط	إتمام صفقات البيع	بناء علاقة دائمة مع العملاء
العلاقة مع عملية الإنتاج	بعد إنتهاء عملية الإنتاج	قبل وأثناء وبعد عملية الإنتاج
المهارات الواجب توافرها في البائع أو المسوق	خبرة في إتمام صفقات البيع	معارف ومهارات الحفاظ علي العلاقات مع العملاء وتدعيمها

٢- محاولات حصر المفهوم فى مجالات دراسة النشاط التسويقى من أبعاد ثلاثة :

٢/١- الوظائف التسويقية Functions .

٢/٢- المؤسسات التسويقية Companies or Firms .

٢/٣- المنتجات Products موضوع النشاط التسويقى.

٣- وأخيرا محاولات النظر الى مفهوم التسويق كفلسفة تنظيمية As an Organizational Philosophy تتوجه بها حركة المنشأة ككل، أو كمنظومة من الأنشطة المتكاملة As a System of Integrated Functions أو منظومة من العلاقات As a System Relationships of Profitable التى تتحقق من خلالها الربحية والإستمرارية للمنشأة .

ولن ندخل هنا فى جدل أو حوار أكاديمى حول أى من تلك المحاولات ؛ ولكن الأجدى مع إقترابنا من مشارف القرن الحادى والعشرين أن نعرض المفاهيم الأكثر حداثة لهذا النشاط الحيوى والحتمى لأى منشأة .

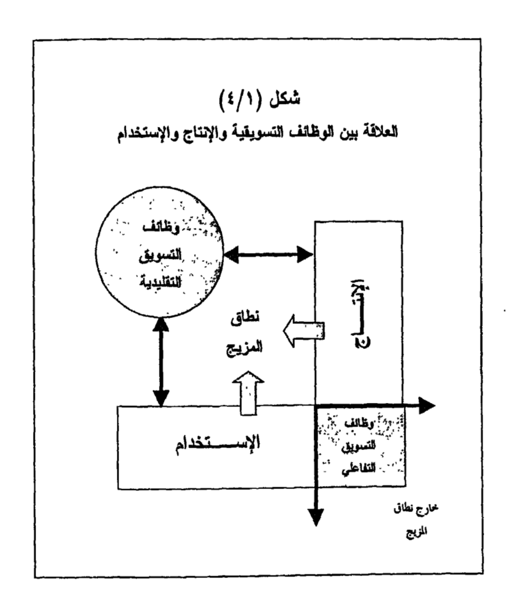
٣/١- المفاهيم الحديثة للتسويق :

أولا - خروجا عن المدخل التقليدي ينظر إلى النشاط التسويقي على أنه يضم مجالين رئيسيين للوظائف التسويقية :

١/١- وظائف التسويق الموجهة لجموع العملاء المحتملين Mass Marketing Functions ؛ وتشمل بحوث السوق ، والبيع الشخصي ، والإعلان ، وتنشيط المبيعات، والعلاقات العامة ، وغيرها من الأنشطة التقليدية .

٢/١ -وظائف التسويق التفاعلي Interactive Marketing Functions ؛ وتشمل الجهود التسويقية التي تؤدى أثناء المواجهة المباشرة بين مقدم الخدمة (أوالمزيج الخدمي) وبين مستخدمها .

ويوضح الشكل (٤/١) العلاقة بين مجالي الوظائف التســويقية ، وعمليتي الإنتاج والإستخدام (شكل مطور لما صـــوره جرونــروس (١٩٨٣) Gronroos) .



شكل (٤/١)
العلاقة بين الوظائف التسويقية والإنتاج والإستخدام

ثانيا- ينظر الى التسويق "كفلسفة" أو " إتجاه ذهني " في المنشأة يلتزم بها كل العاملين فيها سواء أكانت مجالات عملهم مرتبطة مباشرة أم غير مباشرة بتسويق ماتقدمه المنشأة الى عملائها والمجتمع من سلع وخدمات لإشباع حاجات غير مشبعة. وطبقا لهذا المفهوم يكون على المنشأة : (١) تصميم برنامج متكامل داخليا وخارجيا للتسويق ؛ (٢) يهدف الى توليد حجم مبيعات مربح Profitable Sales Volume ؛ (٣) عن طريق إشباع رغبات وحاجات العملاء والمجتمع.

ومعنى هذا أن يكون شعار " إشباع رغبات العملاء وحاجاتهم بربحية" هو نقطة الإنطلاق الحقيقية والفلسفة الحاكمة لكل الجهود التسويقية .

ورغم أن مضمون هذا المفهوم يبدوا منطقيا ومقبولا ؛ إلا أن أهم مشكلاته تكمن في:

(أ) تعذر تحقيق مفهوم " العملائية Consumerism " (أى البدء من حاجات ورغبات العميل) في الواقع العملي - فالمحددات التكنولوجية المرتبطة بهندسة الإنتاج كثيرا ما تحكم شكل وخصائص ما يمكن أن يقدم للعميل - والذى قد يدركه على أنه غير قادر على إشباع حاجاته حتى قبل تجربته.

(ب) إرتباط مفهوم " إشباع الحاجة " بالفترة القصيرة بالدرجة الأولى . فما قد يعتبره العميل قادرا على إشباع حاجاته الفورية الآن ، قد يتضمن ضررا لاحقا به في الأجل الطويل لا يدرك أبعاده إلا فيما بعد . كذلك فإن أذواق العملاء بالنسبة لوسائل إشباع

حاجاتهم كثيرا ما تتغير فى الأجل الطويل بينما قـد يمكـن إفـتراض ثباتها فى الأجل القصير فقط .

(ج) صعوبة إفتراض إمكانية توحيـد "الإتجـاه الذهنـى" و "الإنفعالي" لكل العاملين فى المنشأة في الأجل الطويل .

لكل هذا – إقترح ستانتون و فـتريل Stanton and Futrell (١٩٨٧) تطوير مفهوم التسويق كفلسفة ليصبح كما يلى:

"أنها الفلسفة التى تسعى المنشأة بواسـطتها الـى تصميـم برنامج متكامل للتسويق يولد حجم مبيعات مربح فى الأجل الطويل مـن خلال إشباع الحاجات طويلة الأجل لعملائها وكل من يتأثر بما تقوم به من أنشطة فى المجتمع ".

ورغم أن هذا التطوير المقترح يبـدو منطقيـا مـن الناحيـة النظرية؛ إلا أنه فى رأينا من الناحية العمليـة لـم يعـالج أى مـن المشاكل التى يعانى منها المفهوم الأصلي .

كما إقترح كوويل Cowell (١٩٨٤) النظر الـى التسـويق ليس فقط "كفلسفة" ولكن أيضا " كحرفة As a Craft ". ومـن ثـم يصبح التسويق هو : (أ) " فلسفة " تشكل أساليب التفكـير وحـل المشاكل وإتخاذ القرارات فى المنشأة ككل ؛ و (ب) "حرفـة" أى مجموعة من الأدوات والأساليب والأنشطة التى يتعرض لها العمـلاء وكل الفئات الأخرى التى تتعامل معها المنشأة فى البيئة المحيطة .

وفى رأينا – أن قيمة هذه المحاولة تنحصر فى إضافة الجانب الحرفى الى المفهوم ؛ إلا أنها لم تتعامل مع مشاكل جانب "الفلسـفة " التى نادى بها كوتلر Kotler (١٩٧٣) لأول مرة .

ثالثا – ينظر الى التسويق كنشاط يدور حول محور أو فكرة رئيسية هى "المزيج التسويقى The Marketing Mix " ؛ والذى قدمه لأول مرة نيل بوردن Neil Borden (١٩٦٤) . وتضمن "المزيج" فى البداية أربعة عناصر رئيسية أطلق عليها " The Four P's " للدلالة على الأحرف الأولى لأربع كلمات إنجليزية هى : (١) المنتج Product ؛ (٢) السعر Price ؛ (٣) المكان Place ؛ (٤)الترويج Promotion. وفى عام ١٩٨٥ أدخل تحديث على المفهوم ليعرف التسويق " كعملية تخطيط ورسم Formulating ، وتنفيذ Implementing مزيج مكون من أربعة عناصر " CPPD " للتعبير عن : (١) المدركة The Conception سواء كانت فكرة أو سلعة أو خدمة ؛ (٢) التسعير Pricing ؛ (٣) الترويج Promotion ؛(٤) التوزيع Distribution .

وفى عام ١٩٨٧ أضاف جد Judd عنصرا خامسا هو العنصر الإنسانى People ؛ وإستمرت الإضافات حتى وصلت الى إثنى عشر عنصرا . ورغم أن مزيج كل تلك العناصر ذو أهمية كأبعاد يدور حولها النشاط التسويقى ، فهو يبدو عاجزا عن شرح مفهوم متكامل للتسويق ؛ كما وأن عدد عناصر هذا المزيج قد يختلف من موقف الى آخر – الأمر الذى يقلل من قيمة التعدد ذاته .

رابعا – ينظر الى التسويق على أنه نشاط يدور حول منظومة العلاقات طويلة الأجل مع العملاء Customer Relationships ؛ حيث تتحقق أهداف أطراف تلك العلاقات من خلال تنويعة من التبادلات Exchanges . هذه التنويعة تتضمن وعودا Promises يقدمها كل طرف للطرف الآخر ؛ فالمسوق The Marketer (المنتج أو البائع)

يقدم للعميل وعودا بتقديم سلعة أو خدمة ملائمة لإحتياجاته ، وفى المقابل يقدم العميل الى المسوق وعدا بالإلتزام بدفع مقابل السلعة أو الخدمة ، وبالإبقاء على العلاقة (كالونيس Calonius ١٩٨٦ ، ١٩٨٨).

ومن مضمون فكرة العلاقات التبادلية تلك قدم لنا جرونرووس (١٩٩٠) C. Gronroos تعريفا حديثا لمفهوم التسويق يقول : " التسويق (هو العملية المنظمة) التى تهدف الى بناء *E*stablish ، والحفاظ على *M*aintain ، وتدعيم *E*nhance (غالبا وليس بالضرورة دائما فى الأجل الطويل) علاقات ثابتة ومستمرة *E*nduring *R*elationships مع العملاء وكل الأطراف المشاركة بربحية At Profit ؛ وذلك حتى يمكن تحقيق أهداف كل الأطراف . ويتم ذلك من خلال التبادل المشترك والوفاء بالوعود المتفق عليها) ". ويمكننا إستحداث مصطلح مختصر لهذا المفهوم سوف نطلق عليه *EMEER* للتسهيل .

وترتب على هذا المفهوم أن تتضمن عملية التسويق The Process of Marketing مراحل ثلاث هى: (١) مرحلة الإتصال الأول مع العميل حيث يتم إنشاء العلاقة (مرحلة البناء) ؛ (٢) مرحلة الحفاظ على العلاقة التى تم بناءها بحيث تتكون لدى العميل الرغبة والإرادة فى الإستمرار فى العلاقة مع المسوق ؛ (٣) مرحلة تدعيم العلاقة المستمرة بحيث يقرر العميل توسيع نطاق علاقته مع نفس المسوق. ولا شك أن لكل مرحلة متطلبات خاصة ؛ فالمرحلة الأولى تستلزم مهارات إتصاليةمتميزة من جانب المسوق حتى يخلق إنطباعا إيجابيا عند العميل المحتمل؛ بينما تستلزم المرحلة الثانية إستخدام

أدوات وأنشطة حرفية متميزة للحفاظ على العلاقة المقامة مع العميل ؛ وأخيرا، تستلزم المرحلة الثالثة جهود ترويجيــــة مكثفــة وإســتحداث خصائص جديدة فى المنتج (سلعة أو خدمة أو فكرة مطورة أو جديدة).

ويجب أن نقر هنا بأن هذا المفهوم الحديث لم يستبعد أهميــــة كلا من مفهوم "الفلسفة" أو مفهوم "المزيج التسويقى" أو مفـــهوم "الأنشطة الحرفية للتسويق" ؛ ولكنه يقول لنا أن هناك بعدا أشمل يجـب أن ترتبط به كل تلك المفاهيم - وهو العلاقات المستمرة والمربحــة مع العملاء .

والسؤال الذى يفرض نفسه هنا هو : كيفيــة التوصــل الــى مفهوم للتسويق يتناسب مع مجال الخدمات ؟ فى رأى المؤلــف أن المفاهيم الحديثة السابق عرضها يمكن أن تعطينا أرضية غنية للتوصل الى مفهوم للتسويق ينطبق بصفة خاصة على مجال الخدمـــات ؛ وأن محاولة التوصل الى مفهوم شامل ومقبول للتسويق فى مجال الخدمات يجب أن تقوم على الأسس التالية :

أولا - النظر الى التسويق كمنظومة من الأنشــطة الإداريــة المتكاملة (تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة) تدور حول محــور مزيــج تسويقى متكامل ومتميز يحقق إنطباعا إيجابيا لدى العملاء وفى البيئــة المحيطة التى تتفاعل معها المنشأة .

ثانيا - أن الهدف من أداء أنشطة تلك المنظومة هــو بنــاء، والحفاظ على ، وتدعيم علاقات مستمرة ومربحة تقــوم علــى تبــادل الوعود القابلة للتحقيــق Exchange of Verifiable Promises مــع العملاء فى الأجل الطويل .

ثالثا – أنه من أجل تحقيق ذلك الهدف مـــن الضـــرورى علـــى المنشأة الخدمية :

٣/١– قبوله وتأكيده كموجه لجهود كل العاملين فى المنشـــأة من خلال تصميم نظام يحفز العاملين ويدفعهم الى عدم التخلى عنه والإجادة نحو تحقيقه.

٣/٢– إعتبار بحوث التسويق نشاطا مكمـــلا وحتميـــا علـــى المنشأة أن تقوم به فى كل وقت ، وإعتبـــار كلفته إســـتثمارا للمستقبل لأنـه السبيل الى تحقيق تفاعل إيجـــابى مـــع البيئـــة المحيطة .

الفصل الثاني

مفهوم التسويق في مجال الخدمات

إستنادا على الأسس التي عرضناها في الفصـل الأول يمكننا إقتراح تعريف للتسويق فى مجال الخدمات كما يلى:

" التسويق هو منظومة من الأنشطة المتكاملة والبحوث المستمرة التى يشترك فيها كل العاملين فى المنشأة وتختص بـإدارة مزيج تسويقى متكامل ومتميز من خلال بناء ، والحفاظ على ، وتدعيم علاقات مستمرة ومربحة مع العملاء تهدف الى تحقق إنطباع إيجابي فى الأجل الطويل ، والى تحقيق منافع ووعود متبادلة لكل أطراف تلك العلاقات . "

ويهمنا هنا أن نوضح بعض عناصر هذا التعريف المقترح:

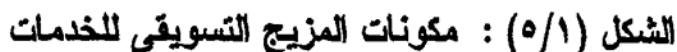
(أ) – <u>مكونات المزيج التسويقى فى مجال الخدمات</u> :

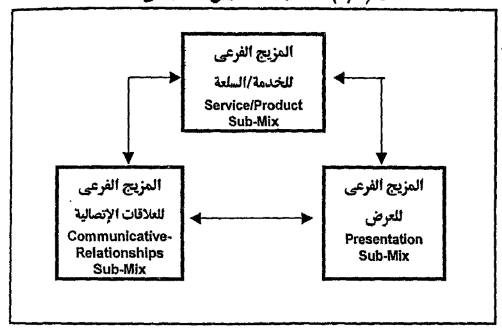
يتكون هذا المزيج من <u>مكونات ثلاثة</u> هى :

أ/ ١ – المزيج الفرعى للخدمة/والسلعة The Service/Product Sub-Mix الذى تبنى عليه العلاقة الأساسية بين المسوق والعميل . وهذا المزيج فى غالبه الأعظم يحتوى على خدمات تنطبق عليها خصائص الخدمات .

أ/ ٢ – المزيج الفرعى الذى يعرض من خلاله مزيج الخدمة/والسلعة ؛ أو ما يمكن أن نطلق عليه مزيج العرض The Presentation Sub-Mix . ولهذا المزيج أهميته التى لايمكن تجاهلها فمن خلاله يتم تقريب خواص الخدمة الى العملاء .

أ/٣ - المزيج الفرعى للعلاقات أو الإتصالات بين المسوق والعملاء ؛ أو ما يمكن أن نطلق عليه "مزيج العلاقات الإتصالية The Communicative Relatinships Sub-Mix " والذى يهدف الى تضييق الفجوة بين توقعات العميل عن الخدمة (التى تخلقها الجهود الإتصالية للمسوق) ، ومدركاته التى يتوصل اليها من تجربة إنتفاعه بالخدمة ؛ ومن ثم تحقيق الربحية لكل أطراف العلاقات . ويوضح الشكل (١/٥) مكونات المزيج التسويقى المقترح للخدمات .


الشكل (١/٥) : مكونات المزيج التسويقى للخدمات



(ب) <u>*مفهوم العلاقات الإتصالية المتبادلة المربحة فى الأجل الطويل*</u> :

تنبنى العلاقات الإتصالية فى مجال الخدمات على فكرة تبادل الوعود بين أطراف هذه العلاقات Exchange of Promises among the Parties of the Relationship . تلك الوعود يجب أن تكون مربحة

Profitable لكل الأطراف . إلا أن الربحية من وجهة نظر العميـــل لا يقصد بها "الربحية المادية" فى مجال الخدمات ؛ فما يحصل عليه العميل غالبا ما يكون فى صورة منفعة غير ملموسة قيمتها بالنســبة له تفوق المقابل المادى الذى يدفعه للمسوق .

وتمر هذه العلاقات الإتصالية بالمراحل الثلاث السابق الإشــارة اليها وهى :

ب/١- مرحلة بناء العلاقات : وفيها يتم تقديم والإتفاق علـــى الوعود المتبادلة المتوقــع أن تحقــق الربيحــة لأطــراف العلاقــة. ويفترض هنا أن تكون تلك الوعود حقيقية من الممكن تحقيقها.

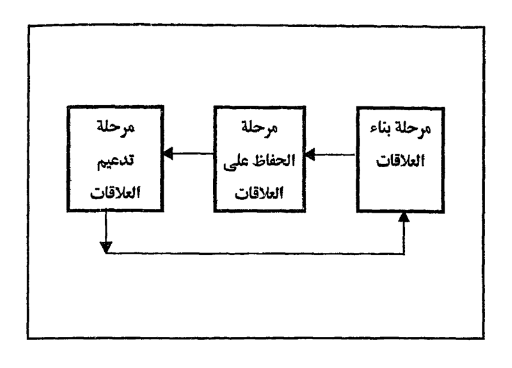
ب/٢- مرحلة الحفاظ على العلاقــات : وفيــها يتــم الوفــاء بالوعود التى تم الإتفاق عليها . وفى هذه المرحلة يكــون الإختبــار الحقيقى لقدرة الأطراف على تنفيذ ما إتفقت على الإلتزام به ؛ ويترتب عليها تكوين الإنطباع The Image الذى سيؤثر على المرحلة الثالثة .

ب/٣- مرحلة تدعيم العلاقات وتطويرها : وفيها يتــم تقديــم مجموعة مطورة أو جديدة مــن الوعــود المتبادلــة بــهدف تحقيــق إستمرارية الربحية ؛ وهذه المرحلة لن تتم إلا لو كان نتاج المرحلـــة الثانية إيجابيا .

وتكون المراحل الثلاث نظاما متصـــلا إذا كــان للعلاقــات أن تستمر ؛ وهذا هو ما يجب أن تستهدفه منشأة الخدمات . ويوضـــح الشكل (٦/١) العلاقة بين تلك المراحل .

الشكل (٦/١)

مراحل العلاقات الإتصالية المتبادلة



الباب الثاني

مفهوم الإستراتيجية التسويقية في مجال الخدمات

نتناول في هذا الباب مفهوم الإستراتيجية عموما ، ثم العناصر الرئيسية للإستراتيجية التسويقية ، وأخيرا - البدائل الإستراتيجية في مجال تسويق الخدمات .

أولا - مفهوم الإستراتيجية The Concept of Strategy :

المعنى الحرفي لكلمة "إستراتيجية Strategy" هو "فن عمل الجنرالات The Art of the Generals" لكونها كلمة مشتقة من الكلمة اليونانية القديمة Strategos والتي كانت لقبا عسكريا يطلق على من يمنح رتبة "جنرال"؛ ومن ثم يكون معناها فن ما يقوم به الجنرالات أو قادة الجيوش . ومنذ عصر القائد نابليون Napoleon وأصبحت الكلمة تعني " فن وعلم تخطيط الحركات السياسية والاقتصادية (والعسكرية) التي تهدف إلى تحسين فرصة تحقق النصر (على الأعداء) " .

والحقيقة أن مفهوم الإستراتيجية لم يدخل مجال الأعمال إلا في منتصف الخمسينيات كنتيجة لظهور وتبلور نظرية "المباريات The Theory of Games" والتي كانت تختص بقواعد تعظيم احتمالات تحقيق النتائج المرغوبة .

وقد ظل هناك غموض في التمييز بين معنى "التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning" ، و "الاستراتيجية Strategy" و "الخطة الاستراتيجية Strategic Plan" ؛ إلا أنه في السنوات الأخيرة أتفق علي المعاني التالية :

١/١ – تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه " العملية التي تتحدد بموجبها رسالة المنظمة Mission ، والأهداف التي ترغب في تحقيقها ، والاستراتيجيات والسياسات التي تحكم الاستخدام الفعال للموارد التي في حوزة المنظمة ، والتي بواسطتها تتحقق الأهداف المنشودة في مواجهة المنافسة " . ومن ثم يكون ناتج هذه العملية هو "الخطط الاستراتيجية" أو "الاستراتيجيات" التي يجب على المنظمة العمل على تنفيذها إذا ما أرادت تحقيق الأهداف التي تنشدها في المستقبل .

٢/١ – تعرف "الإستراتيجية" بأنها خطة رئيسية يتحدد بموجبها المسار الذي يجب أن تسير عليه المنشأة وأنشطتها المختلفة خلال فترة زمنية تمتد من "الآن" إلى تاريخ معين في "المستقبل" من أجل تحقيق هدف محدد أو أهداف محددة لها ذات البعد الزمني ؛ وتم تحديدها كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي .

وتمر عملية "التخطيط الاستراتيجي" التي تهدف إلى تحديد رسالة المنظمة وأهدافها ، ورسم "الاستراتيجيات" التي سوف تلتزم المنظمة بتنفيذها من أجل تحقيق أهدافها في المستقبل بالمراحل الرئيسية التالية :

المرحلة الأولى : مرحلة تحليل وتحديد الموقع النسبي The Relative Position للمنظمة بالنسبة لمجال المنافسة الذي تعمل فيه :

ويتم تحديد موقع المنظمة في مجال المنافسة الذي تعمل فيه من خلال الإجابة على أسئلة ثلاثة رئيسية :

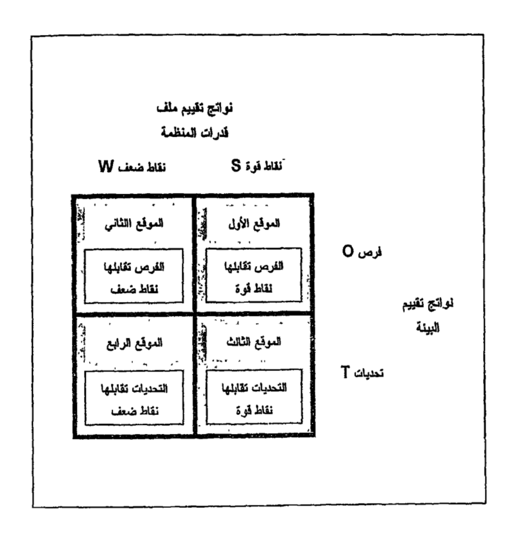
١-ما هو حجم وخصائص الحصة السوقية الحالية للمنظمة The Present Market Share وتقييم احتمالات تغيرها - بالمقارنة مع المنافسين ؟ وتتم الإجابة على هذا السؤال من خلال القيام بما يطلق عليه "بالمراجعة التسويقية The Marketing Audit" ؛ والتي تتضمن تحليل لعناصر البيئة ، وتحليل لخصائص المنافسة ، وتحليل للسوق ، وتحليل للمنظمة ذاتها .

٢-ما هو محتوى ملف قدرات المنظمة (نقاط قوتها وضعفها) The Content of its Profile of Capabilities؛ والذي تتميز به عن غيرها من المنظمات المنافسة ؟

٣-ما هي الفرص والتحديات المحسوسة في البيئة المحيطة بالمنظمة Opportunities and Threats ؟

ويمكن تلخيص موقع المنظمة من خلال مصفوفة تربط بين عناصر ملف قدراتها ، والفرص والتحديات المحسوسة في البيئة؛ تعرف بإسم "مصفوفة SWOT" ، ويمن تصورها كما في الشكل رقم (١/٢) .

شكل رقم (٢/١)
مصفوفة SWOT



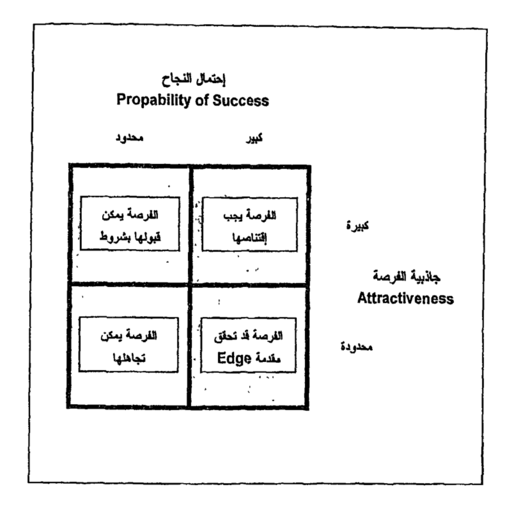
تعرف "الفرص Opportunities" بأنها اتجاهات في بعض أو كل عوامل البيئة من المتوقع أن يكون لها أثر إيجابي علي أرباح المنظمة إذا ما أمكن استغلالها بطريقة فعالة . أما "التحديات Threats" فتعرف بأنها اتجاهات في عوامل البيئة من المتوقع أن يكون لها أثـر سـلبي على أرباح المنظمة إذا لم تتمكن المنظمة من الحد منها، أو مواجهتـها للقضاء عليها .

وتعرف "نقاط القوة Strengths" بأنها خصائص تتمـيز بـها المنظمة عن غيرها من المنظمات التي تعمل في ذات مجال المنافسة . وهذه الخصائص قد تكون في بعض أو كل الجوانـب التاليـة : (١) الإدارة والتنظيم ؛ (٢) القدرة الماليـة ؛ (٣) الكـوادر مـن المـوارد البشـرية ؛ (٤) تكنولوجيـات التشـغيل، وخصـائص المنتجـات واستراتيجيات وسياسات وبرامج التسـويق ؛ (٥) مجـالات البحـوث والتطوير ؛ (٦) السمعة أو الانطباع Image. أمـا "نقـاط الضعـف Weaknesses" فتتمثل في الخصائص التي تعاني منها المنظمـة فـي بعض أو كل الجوانب السابقة ، أو في نقاط القوة التي تتوافـر لـدى المنافسين ولا تتوافر لدى المنظمة بذات الدرجة .

وتقوم المنظمة كخطوة مكملة لتحديد موقعـها علـى خريطـة المنافسة – تحليل "الفرص" و "التحديات" التي تعكسها البيئة من خـلال مصفوفتين هما : (١) مصفوفة تحليل الفرص علـى أسـاس مـدى جاذبية الفرص ، ومدى احتمال نجاح المنظمه في استغلالها بطريقـة فعالة ؛ (٢) مصفوفة تحليل التحديات : علـى أسـاس مـدى جديـة التحدي ، وإحتمال حدوثه . ويوضح الشكلين (٢/٢) و (٣/٢) فكـرة هاتين المصفوفتين .

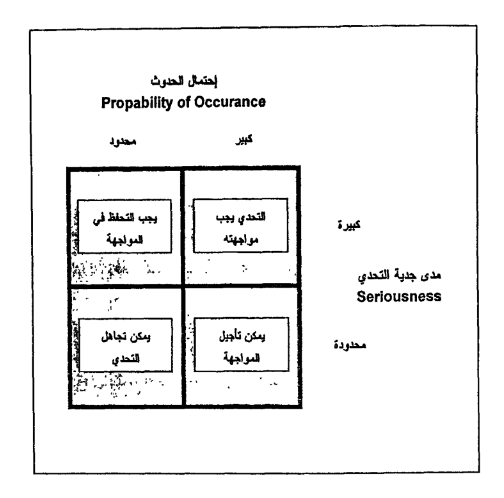
شكل (٢/٢)

تحليل الفرص Analysis of Opprtunities



شكل (٣/٢)

تحليل التحديات Analysis of Threats



وكما يتضح من دراسة تلك المصفوفتان - أن الهدف منهما هو تحديد إتجاه موقف المنظمة من الفرص التي قد تكون متاحة أمامها ، والتحديات التي يمكن أن تواجهها في المستقبل ؛ دون تحديد لنوعية الإستراتيجية التي يمكن إتباعها .

وهناك أسلوب آخر يستخدم لتقييم حالة الفـــرص والتحديـــات يطلق عليه ف. كوتلر (١٩٩١) P. Kotler اســـم "منظـــور الفـــرص والتحديات البيئية Environmental Threat and Opportunity Profile" أو (ETOP) . ويستلزم هذا الأسلوب إعداد جـــدول تقييـــم لإحتمـــالات حدوث الفرص والتحديات (شكل ٢/٤) .

شكل (٢/٤)

عوامل البيئة ↓	حالة الفرص والتحديات					احتمال الحدوث
	فرصة رئيسية	فرصة ثانوية	حالة محايدة	تحدي ثانوي	تحدي رئيسي	
عوامل إقتصادية عامة :						
توقع إرتفاع سعر الفائدة إلى ١٥%					X	٨ر-
توقع إرتفاع معدل التضخم				X		٥ر-
توقع زيادة الدخل المتاح	X					٣ر-
عوامل سياسية :						
توقع تغير الحزب الحاكم						
توقع زيادة الإنفاق على التعليم			X			٩ر-
توقع زيادة الإنفاق على النقل						
عوامل السوق :						
حملة ترويج قوية من المنافسين				X		٧ر-
مزيج متطور متوقع من منافس					X	٤ر-
توقع فرض قيود على دخول الصناعة		X				٣ر-
عوامل أخرى :						
-						
-						
-						

ويرى البعض أن إضافة بعد "ترتيـــب الأهميـــات Priorities" ؛ بمعنى ترتيب العوامل حسب أهميتها النسبية قبل تقديـــر الإحتمـــالات سيكون أكثر فائدة للمنظمة .

المرحلة الثانية : مرحلة رســم الاســتراتيجيات التــي يمكــن إتباعها لتحسين موقع المنظمة Strategy-Formulation Stage :

٢/١- تبدأ هذه المرحلة بتحديد رسالة المنظمة وغرضها العام ، ثم أهدافها التسويقية (بالإضافة إلى أهدافها بالنسبة لأوجه النشـــاط الأخرى) . وتمثل "رسالة المنظمة وأغراضها العامة" الصيغة العامة "للإتجاه أو المسار The Direction" الذي تستهدفه المنظمة مســتقبلا . ويرى "بيتر دراكر" (١٩٧٣) P. Drucker أن تحديد "رسالة المنظمة وغرضها العام" يمكن تحديدهما عن طريق التوصل إلى إجابات محددة للأسئلة التالية :

١-ما هو مجال النشاط الذي تعمل فيه المنظمة حاليا ؟

٢-ما هو سوقها المستهدف Its Target Market ؛ بمعنى مـــن هم عملاءها الحقيقيون ، وما هي قيمتهم ؟

٣-ما هو مجال النشاط الذي يجب أن تعمل فيه المنظمة ؟

ومتى تمت الإجابة على تلك الأسئلة بطريقة محددة وواضحة ؛ تبدأ الإدارة العليا في تحديد النتائج الرئيســـية المســـتهدف تحقيقـــها مستقبلا (الأهداف المرغوب في تحقيقها) .

تلك الأهداف من الضروري أن تتحقق فيها الشروط التالية:

١-أن تكون معرفة كميا كلما أمكن ذلك (في صورة ربحية Profitability أو حصة سوقية Market Share) .

٢-أن تكون موصفة زمنيا (بمعنى أن تكون الفترة الزمنية المستقبلية التي يجب أن يتحقق خلالها الأهداف محددة من البداية) .

٣-أن تكون قابلة للتحقق (بمعنى ألا تتعدى طاقات من سيقومون بتنفيذها ، أو إمكانيات المنظمة وقدراتها) .

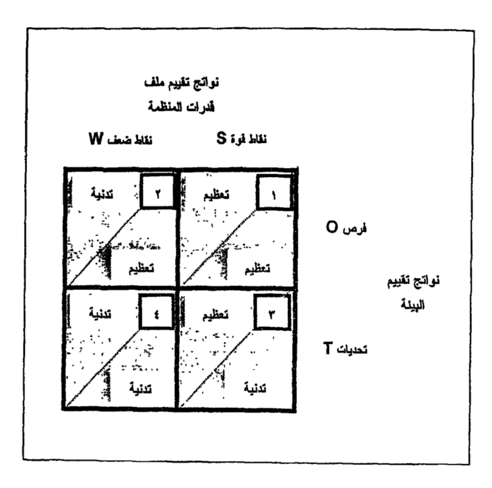
٤-أن تكون متسقة مع بعضها Should be Consistent .

٢/٢- بعد أن يتم تحديد الأهداف تبدأ المنظمة في تصميم الإستراتيجيات والخطط والبرامج التي يمكن أن تحقق لها الإتجاه المستقبلي المستهدف ، والأهداف المرغوبة . وتتضمن هذه الخطوة في مرحلة رسم الإستراتيجيات :

١/٢/٢- تحديد ما يجب عمله لتحريك موقع المنظمة الحالى إلى موقعها الجديد في المستقبل . ويمكن هنا كبداية الرجوع إلى مصفوفة "SWOT" لتحديد الخطوط العريضة للحركة؛ كما هو موضح في الشكل (٢/٥) .

شكل (٥/٢)

الحركات الإستراتيجية الرئيسية على مصفوفة SWOT



من مصفوفة الشكل (٥/٢) تتحدد إتجاهات حركة المنظمة حسب موقعها :

١- فالمنظمة التي يكون موقعها عند الخلية رقم (١) ؛ يكون عليها تصميم إستراتيجية تعظم إستغلالها للفرص المتاحة ، مع تعظيم

الرسملة على نقاط القوة التي تتميز بها . ويطلق على هـــذا الإتجــاه بإتجاه "تعظيم/تعظيم Maxi/Maxi" .

٢- أما المنظمة التي يكون موقعها عند الخلية رقم (٢)؛ يكون عليها تصميم إستراتيجية تعظم إستغلالها للفرص المتاحة ، مع محاولة تدنية أثر نقاط الضعف التي تعاني منها . ويطلق على هـــذا الإتجــاه بإتجاه "تعظيم/تدنية Maxi/Mini" .

٣- أما المنظمة التي يكون موقعها عند الخلية رقم (٣)؛ يكون عليها تصميم إستراتيجية تدني بها أثر التحديات التي تواجهها ، مـــع محاولة تعظيم الرسملة على ما تتميز به من نقاط قوة . ويطلق علـــى هذا الإتجاه بإتجاه "تدنية/تعظيم Minii/Maxi" .

٤- أما المنظمة التي يكون موقعها عند الخلية رقم (٤)؛ يكون عليها تصميم إستراتيجية تدني بها أثر التحديات التي تواجهها ، مـــع محاولة تدنية أثر نقاط الضعف التي تعاني منها . ويطلق علـــى هــذا الإتجاه بإتجاه "تعظيم/تدنية Mini/Mini" .

٢/٢/٢- بعد أن يتم تحديد إتجاه حركة المنظمة ، تبـــدأ فـــي تحديد النوعية العامة للإستراتيجيات المتاحة أمامها ؛ وهـــي تنـــدرج <u>تحت ثلاث مجموعات رئيسية</u> :

١-الإستراتيجيات التي تتمحور حول إكتساب ميزة تنافسية.

٢-الإستراتيجيات التي تتمحور حول بدائل النمو .

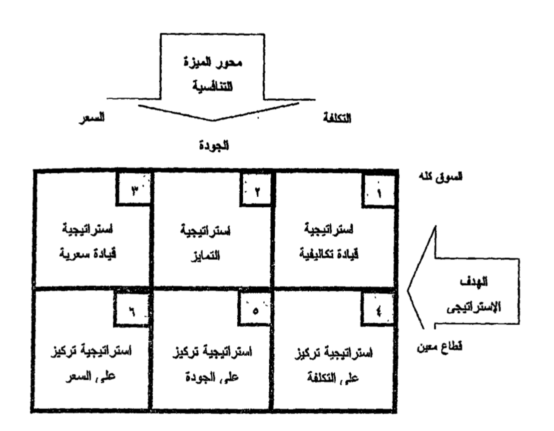
٣-الإستراتيجيات التي تتمحور حول تطوير المزيج التسويقي.

أولا- إستراتيجيات الميزة التنافسية :

يندرج تحت عنصـــر "المـــيزة التنافســـية The Competitive Advantage" ثلاثة محـــاور رئيســية هـــي : (١) التكلفـــة Cost ؛ (٢)الجودة Quality ؛ (٣) السعر Price . ويمكن للمنظمة أن تكـــون لها ميزة تنافسية في أحد تلك المحاور إما عن طريق قدرتها التداؤبيـــة الإيجابية Its Positive Synergy بتوافر إمكانيات تحقيق هذه المـــيزة (نقطة قوة موجودة بالفعل لدى المنظمة) ؛ وإما عن طريق قدرتها على الحصول على تلك الميزة (نقطة قوة يمكن الحصول عليها) . ومـــهما يكن الأمر - فإن إختيار الإستراتيجية الملائمة في هذا المجال سيتوقف ليس على محور الميزة التنافســـية ، ولكـــن أيضـــا علـــى "الـــهدف الإستراتيجي" للمنظمة بالنسبة لنطاق السوق ؛ ونقصد بذلك هنا مـــا إذا كانت المنظمة تستهدف السوق كله ، أم قطاع معين فيه . ويمكن الربط بين محاور الميزة التنافسية ، والسوق المستهدف في المصفوفة التي يصورها الشكل (٢/٦) ؛ بغرض عرض نوعيـــة الإســـتراتيجيات المختلفة المتاحة أمام المنظمات .

شكل رقم (٢/٦)

البدائل الإستراتيجية المتاحة في حالة الميزة التنافسية



(أ) استراتيجية القيادة التكاليفية Cost Leadership :

تركز المنظمة جهودها في هذه الإستراتيجية على ترشيد تكاليف الإنتاج والتسويق حتي يمكنها إكتساب ميزة تنافسية عن طريق تخفيض أسعار خدماتها عن أسعار المنافسين . وتستعين منظمات الخدمات هنا بمنحنى تعلم يطلق عليه "منحنى الخبرة التكاليفية Cost Experience Curve" ؛ ويعني هذا أنه من خلال خبرة الكوادر المدربة

تدريبا متميزا يمكن تعلم كيفية ترشـــيد تكلفـــة وحـــدة الخدمـــة دون التضحية بجودتها . بإتباع المنظمة لهذه الاستراتيجية يجد المنافسين أنفسهم مضطرين إلى خفض تكاليفهم على حساب مســـتوى الجـــودة لمجاراة المنظمة سعريا ؛ ومن ثم تصبح المنظمة قـــائدة فـــي مجـــال نشاطها بسبب تميزها تكاليفيا .

(ب) استرتيجية التمايز Differentiation :

تركز المنظمة جهودها في هذه الاستراتيجية على تقديم خدمـــة متميزة ذات قيمة أعظم للعملاء ؛ تنعكس في سعر أعلى يكون العملاء راغبون ومستعدون لدفعة مقابل الحصول على تلك الخدمة . ومعنـــى هذا أن تكون جودة الخدمة التي تقدمها المنظمة أعلى من المنافســـين مع تعادل الأسعار ؛ ويمكن تحقيق ذلك بطرق عديدة منها على ســـبيل المثال وليس الحصر :

- تقديم خدمات تكميلية جديدة غير معلومة للمنافسين .
- جعل حصول العملاء على الخدمة أكثر سهولة .
- تطوير مستوى جودة الخدمات الحالية للمنظمة .

ورغم فعالية هذه الإستراتيجية - إلا أنها لا تضمن التمايز فـــي الأجل الطويل ؛ فدائما ما يكون معدل التقليد عاليا في صناعة الخدمات

(ج) استراتيجية القيادة السعرية Price Leadership :

تتبع المنظمة هذه الإستراتيجية إذا كانت نقاط قوتها في كونـــها منظمة كبيرة الحجم (بمعنى أنها قادرة على تقديم خدماتها أينما وجـــد لها عملاء محتملين) ، ولديها العديد من المميزات غير المتوافرة لدى المنافسين ؛ الأمر الذي يجعلها أكثر تأثيرا في مجـــال المنافســـة مـــن

غيرها بحيث تكون قادرة على تحديد إتجاهــات ومســتويات وأنمــاط الأسعار السائدة التي ينتظرها ويتبعها المنافسين . فشركات التــأمين الدولية ، والبنوك الدولية ، وفنادق السلسلة متعددة الجنســيات هــي أمثلة للمنظمات التي يمكنها إنتهاج استراتيجية القيادة السعرية .

(د) استراتيجيات التركيز Focus Strategies :

تخص هذه المجموعة من الإستراتيجيات المنظمات التي تفضل التركيز على سوق مستهدف معين دون غيره (أي على قطاع معيــن من العملاء) ؛ مثل تلك المنظمات - بسبب معرفتها القويــة بحاجــات ومطالب وتوقعات قطاع عملائها - يمكنها أن تتمتع بمميزات تنافسـية تجعلها قائدة تكاليفيا أو سعريا أو من حيث مستوى الجــودة بالنســبة للقطاع الذي تركز عليه .

تلك النوعية من الاستراتيجيات غالبا ما تناسب المنظمات التــي تدخل الأسواق للمرة الأولى ؛ ورغم ذلك فلتلك الإستراتيجيات مخاطرها التي أهمها :

د/١-أن "قطاع التركيز" قد يكون صغــيرا بحيــث لا يكــون مربحا من الناحية الإقتصادية .

د/٢-أن أي تدهور قد يحدث في "قطاع التركيز" قد تكون لــه آثار سلبية شديدة تدفع المنظمة للخروج من الصناعة إجباريا.

د/٣-أن محاولة التركيز علي أكثر من محــور مــن محــاور الميزة التنافسية في آن واحد (كالتكلفة والجودة ، أو التكلفــة والسعر ، أو الجودة والسعر ، أو الثلاثة محاور معا) لتعويض

التركيز على قطاع صغير من السوق غالبا ما يعرض المنظمة للفشل الكامل .

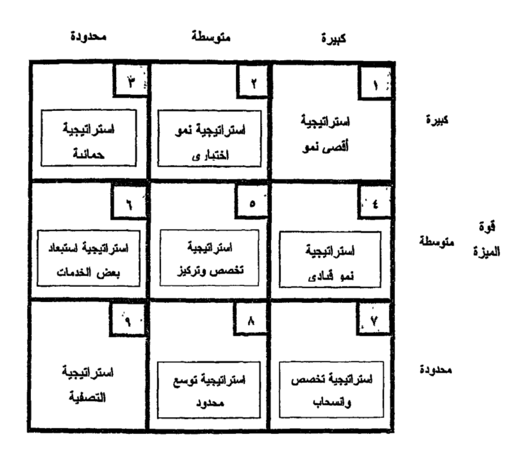
بالإضافة إلى استراتيجيات الميزة التنافسية التي عرضناها في الصفحات السابقة - قدمت شركة جنرال الكتريك .G.E مصفوفة أخرى تدور أيضا حول الميزة التنافسية - ولكن من حيث قوتها - وعلاقتها بدرجة جاذبية السوق . وتتحدد قوة الميزة التنافسية بدرجة تقابل "الفرص Opportunities المتاحة ، مع نقاط القوة Strengths التي تتمتع بها المنظمة ؛ ويوضح الشكل (٧/٢) الإستراتيجيات التي تقترحها تلك المصفوفة .

وللإفادة القصوى من تلك المصفوفة من الضروري تقسيم كل بعد إلي مستويات فرعية تحدد وترتب الأهمية النسبية لكل منها . فعلى سبيل المثال يمكن قياس جاذبية السوق من نواحي ثلاثة رئيسية : (١) حجم السوق؛ (٢) معدل نمو السوق؛ (٣)ربحية السوق . كما يمكن تقسيم قوة الميزة التنافسية من حيث : (١) قوة العلامة Brand Strength ؛ (٢) خبرة المنظمة في السوق ؛ (٣) مدى وفرة الموارد المالية والبشرية المتميزة لدى المنظمة . ويستلزم الأمر دقة تقييم درجة جاذبية السوق ، وقوة الميزة التنافسية قبل إستخدام هذه المصفوفة .

شكل (٢/٧)

مصفوفة جنرال الكتريك .G.E

للربط بين درجة جاذبية السوق وقوة الميزة



من الضروري على أي منظمة تختار استراتيجية قائمة على الميزة التنافسية أن تكون متيقظة لردود أفعال المنافسين . ويقدم لنا "فيليب كوتلر" (١٩٩١) P. Kotler في هذا الصدد أربعة أنماط لإستراتيجيات رد الفعل المحتملة من المنافسين :

١- استراتيجية "المنتظر Laid Back" : بموجبها لا يتخذ المنافس أي حركة أو تصرف سريع ؛ قد يكون ذلك راجع إلى تأكده من ولاء عملائه ، أو لشكه في علمهم بحركات المنافسة ، أو لنقص موارده المالية ، أو لأنه يخطط للخروج من الصناعة .

٢- استراتيجية " الإنتقائي Selective " : وبموجبها يقدم المنافس على التحرك فقط في مواجهة بعض الاستراتيجيات وليس كلها ؛ فقد يتحرك إذا كان هناك تخفيض في الأسعار ، ولكن ليس لزيادة المنصرف على الحملة الترويجية .

٣- استراتيجية " النمر Tiger " : وبموجبها يتحرك المنافس بسرعة وبعنف إذا أحس بإعتداء على السوق الذي يخدمة ؛ كوسيلة لتحذير المنافسين بأنه قادر على المواجهة .

٤- استراتيجية " غير المتوقع Stochastic " : وبموجبها يكون تصرف المنافس بطريقة عشوائية مقصودة ؛ بحيث يجعل من الصعب على منافسية توقع رد فعله بناء على تاريخه ، أو موقفه الاقتصادي ، أو أي عنصر آخر .

وهناك استراتيجية حديثة وضع أساسها مؤخرا "يوفي و كوسومانو" (١٩٩٩) D. Yoffi and M. Cusumano تقوم على مبادئ

ثلاثة رئيسية : (١) الحركة السريعة Rapid Movement ؛ (٢) المرونة Flexibility ؛ (٣) القوة الفاعلة Leverage . ويمكن أن نطلق عليها مصطلح (RAMFL).

١-المبدأ الأول - تحرك بسرعة إلى أفكار جديدة حتى تتجنب المواجهة مع المنافسين . ويشترط هذا المبدأ :

١-١ التحرك إلى المزيج الجديد الذي يمكن المنشأة من إعادة تعريف منطقة المنافسة Redefines the competitive space.

١-٢ التحرك إلى نماذج سياسات تسعير يتعذر على المنافسين مواجهتها .

١-٣ التحرك إلى برامج اختبار وتوزيع يمكن بواسطتها إضعاف قوة المنافسين .

١-٤ لا تفترض أن الحركة بمعدل ثابت ممكنة أو مرغوبة.

١-٥ لا تسمح بحركة زائدة بحيث تدمر التركيز وتضعف الصلاحية .

١-٦ لا تتعامل مع الحركة السريعة كبديل للرؤية طويلة الأجل.

١-٧ لا تفترض أن السرعة في التسويق يمكن أن تقلل من أهمية الجودة لعملاء المنشأة .

٢-المبدأ الثاني - كن مرنا ، واترك الطريق عندما تهاجمك قوة مؤثرة . ويشترط هذا المبدأ :

٢-١ تجنب معركة السومو إلا إذا كنت أكبر وأقوى من خصمك .

٢-٢ قدر الحركات الذكية للخصوم .

٢-٣ اخلط المرونة والتعديل التكتيكــي بخطــط اســتراتيجية طويلة الأجل .

٢-٤ لا تعلن حملة لا تكون متأكدا من الانتصار فيها .

٢-٥ لا تخف من استبدال خدماتك متى ثبتت عدم صلاحيتــها في مواجهة المنافسين .

٣-المبدأ الثالث - أحسن استغلال القوة الفاعلة Leverage عن طريــق استخدام عناصر القوة في استراتيجية المنافسين ضدهم . ويشـــترط هذا المبدأ :

٣-١ حول الالتزام الاستراتيجي لخصمك المنافس واستثماراته لصالحك .

٣-٢ تعاون مع الآخرين المهددين بنجاح خصمك المنافس.

٣-٣ لا تنسى أنه كلما زاد نجاحك ، كلما زاد احتمال أن يتجـه الآخرون إلي استغلال قوتهم الفاعلة ضدك .

وهناك أربعة تصرفات ممنوعة في إستراتيجية الجودو هي:

١-لا تجعل من الحركة السريعة والمرونة هدفا في حد ذاتهما.

٢-لا تتجاهل احتمال أن يستخدم خصمك القــوة الفاعلــة لــه ضدك في نفس الوقت الذي تستخدم فيه أنت قوتك الفاعلة ضده .

٣-لا تنسى أن استراتيجية الجودو يمكن أن تستخدم ضدك في أي وقت .

٤-لا تكن طماعا بحيث تنتهي إلى تدمير خصمك .

ويمكن تلخيص أهداف استراتيجية الجودو في :

هاجم الخصم و في نفس الوقت حفزه على عدم الرد

ثانيا - <u>استراتيجيات النمو</u> Growth Strategies :

يأخذ بهذه المجموعة من الإستراتيجيات الغالبية العظمى من المنظمات ؛ فكلها تستهدف النمو بصورة أو بأخرى ، كما وأن مجالات النمو الممكنة متعددة ومتنوعة وتتوقف بالدرجة الأولى على الإمكانيات والقدرات المتباينة للمنظمات ، وحركتها المستهدفة في السوق .

بصفة عامة هناك أستراتيجيتين رئيسيين للنمو :

١-<u>نمو عضوي</u> Organic : ويقصد به نمو المنظمة ذاتها ، وبإمكانياتها مرحليا ؛ على أساس أن كل مرحلة تتم بنجاح تكون قاعدة للنمو المستقبلي .

٢-<u>نمو غير عضوي</u> In-organic : ويقصد به نمو المنظمة إما عن طريق شراء حصة من رأسمال منظمة أخرى قائمة بهدف تحقيق تكامل رأسي Vertical Integration (خلفي أو أمامي) ، وإما بالاندماج لتحقيق تكامل أفقي Horizontal Integration ، أو لتوسيع نطاق السوق .

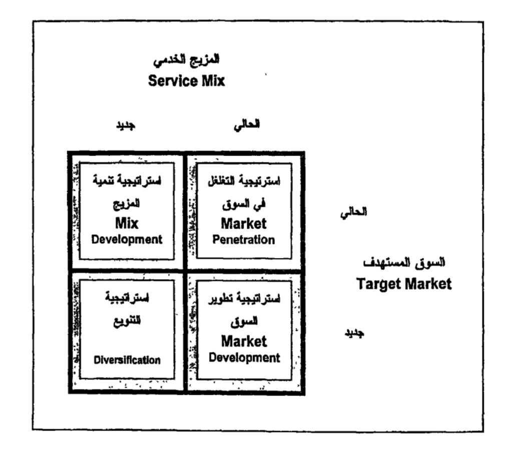
وغالبا ما تكون استراتيجية النمو العضوي بطيئة نسبيا رغم كونها أقل مخاطرة من الإستراتيجية الأخرى . ففي بعض حالات

الإندماج قد تكون المنظمة المندمجة سببا غير ظاهر في فشـل جملـة الإندماج .

ويقدم لنا "هـ. أنسوف" (١٩٥٧، ١٩٨٤) H. Ansoff مصفوفة لإستراتيجيات النمو العضوي ؛ يربط فيـها بيـن المنتـج والسـوق Product/Market Grid . وسوف نستبدل متغير "المنتج" بمتغير "المزيج الخدمي Service-Mix" ، ومتغير "السوق" بمتغير "السوق المسـتهدف Target Market" ؛ وذلك حتى يكون تحليلنا أكثر إرتباطا بمجال الخدمات . ويوضح الشكل (٨/٢) فكرة المصفوفة.

شكل (٨/٢)

مصفوفة "أنسوف Ansoff" المعدلة



من واقع المصفوفة يكون متاحا للمنظمة أربـــع إســـتراتيجيات رئيسية :

١-إستراتيجية التغلغل Market Penetration :

تركز هذه الإستراتيجية على النمو من خلال زيـــادة مبيعـات ذات السوق المستهدف الحالي الذي تسيطر عليه المنظمة ، أو توسـيع الحصة السوقية بجذب عدد من عملاء المنافســين فــي ذات القطــاع السوقي . ويمكن تحقيق ذلك بتفعيــل الوســائل التقليديــة للــترويج وتنشيط المبيعات ، أو بإتباع سياسات تسويق أكــثر هجوميــة More Aggressive لإستقطاب عملاء المنافسين . هذه الإستراتيجية غالبا مـا تنطوي على مخاطرة محدودة للغاية .

٢- إستراتيجية تطوير السوق المستهدف :

Target-Market Development

تركز هذه الإستراتيجية على مزيج الخدمـــات الحــالي ، مــع محاولة استقطاب قطاعات جديدة غير تقليدية من العمـــلاء لإســتخدام ذات المزيج . ويتم ذلك إما بالدخول إلى أسواق جديدة، أو بتوجيــه الجهود التسويقية إلى عملاء ذوي خصائص مختلفة عن تلــك التـي إعتادت المنظمة التعامل معها . ورغم ما يمكن تحقيقه مـــن مزايــا بإتباع هذه الإستراتيجية ناتجة عن معرفة منتج الخدمة بالمزيج الــذي يقدمه ؛ إلا أنها قد تتضمن مخاطر متعلقة بعدم معرفـــة كــل جوانــب سلوك وعادات وإتجاهات العملاء الجدد ، أو نمـــط حركـة الأســواق الجديدة .

٣- إستراتيجية تطوير مزيج الخدمات :

Service-Mix Development

تركز هذه الإستراتيجية على تطوير مزيج الخدمات الذي تقدمه لسوقها المستهدف الحالي (أي لعملائها الحاليين) . ويتم ذلك إما بتوسيع نطاق المزيج (نوعية الخدمات التي يضمها المزيج) ، وإما بتوسيع عمقه (نماذج كل نوعية من الخدمات). وقد تلجأ المنظمات في هذه الإستراتيجية إلى الدخول في مشاركات مع منظمات أخرى Going into Joint-Ventures ، أو اللجوء إلى المتخصصين في نوعية الخدمات التي تنوي إستحداثها .

٤- إستراتيجية التنويع Diversification Strategy :

تقوم هذه الإستراتيجية على تطوير كلا من المزيج والسوق المستهدف معا . ويتم ذلك إما عن طريق تكوين مزيج جديد ، وتقديمه إلى قطاع جديد من العملاء ؛ أو بالإندماج مع منظمة تقدم مزيجا مختلفا تخدم به قطاع مختلف من العملاء .

وبصفة عامة ، كثيرا ما يتم النمو في منظمات الخدمات بإتباع إستراتيجية التنويع ؛ ولو تم ذلك على نطاق ضيق .

ثالثا - إستراتيجيات محفظة الأنشطة :

Portfolio Strategies

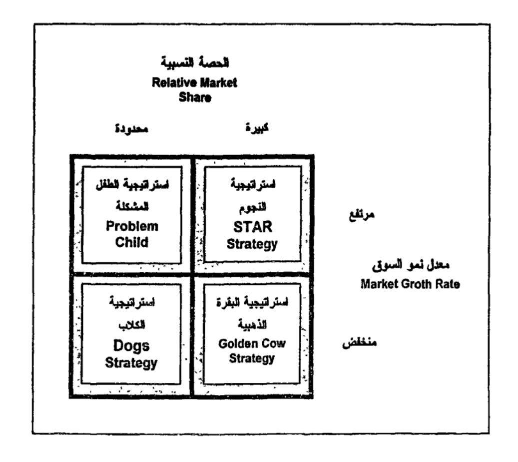
تتشابه تلك المجموعة من الإستراتيجيات مع إستراتيجيات محفظة الأوراق المالية ؛ والتي تهدف إلى توزيع الخطر على عدد من الأوراق المالية متباينة العوائد بحيث تكون المحصلة مربحة دائما . وما يحدث في مجال الخدمات أن تلجأ المنظمة إلى تنويع أنشطتها وتقديم مجموعات - قد تكون متباينة - من مزيج الخدمات لتواجه بها

تقلبات دورات الأعمال المتقلبة وبيئة المنافسة الديناميكية ؛ وبحيث تكون المحصلة دائما في النهاية مربحة للمنظمة (بمعنى تحقق التوازن بين نمو المبيعات ، والسيولة ، والمخاطرة) .

وقد وضعت مجموعة بوسطن الإستشارية BCG مصفوفة لمحفظة الأنشطة تربط بين الحصة السوقية النسبية للمنظمة (منسوبة إلى حصة أكبر منافس) ، ومعدل نمو سوق الصناعة . ويوضح الشكل (٢/٩) فكرة هذه المصفوفة وما تنطوي عليه من إستراتيجيات.

شكل (٢/٩)

مصفوفة مجموعة بوسطن الإستشارية BCG



٣/١-إستراتيجية النجوم :

منظمة الخدمات التي يكون موقعها في هذه الخلية من المصفوفة تكون حصتها السوقية كبيرة ، وتعمل في سوق صناعة تتمتع بمعدل نمو مرتفع ؛ ومعنى ذلك أنها قادرة على توليد سيولة بالقدر الكافي لإستمرار أنشطتها وتطويرها ، وتكون أمامها كل الإستراتيجيات ممكنة سواء بالنسبة للميزة التنافسية أو بالنسبة للنمو العضوي .

٣/٢-إستراتيجية الطفل المشكلة :

منظمة الخدمات التي يكون موقعها في هذه الخلية تكون حصتها السوقية محدودة ، ولكنها تعمل في سوق صناعة ذات معدل نمو مرتفع ؛ ومعنى هذا إما أن المزيج لم يصل بعد إلى مرحلة السيطرة على السوق ، وإما أنه قد وصل إلى حده الأقصى وستبدأ حصة المنظمة في التدهور بعد فترة وجيزة . ومعنى هذا أيضا أن المنظمة لا زالت قادرة على توليد صافي تدفقات نقدية Net Cash generator تمكنها من استقطاب ميزة تنافسية باللجوء إلى إستراتيجيات النمو Growth Strategies ، ومن خلال قدرتها على التداؤب Its Synergy ؛ ومن ثم التحرك إلى موقع النجوم . أما إذا فشلت في كسب ميزة تنافسية جديدة فإنها ستواجه مشاكل، وقد تضطر إلى الخروج من سوق الصناعة التي تعمل فيه ؛ ويكون عليها الإستعداد مبكرا للخروج حتى تصل بخسائرها إلى الحد الأدنى .

٣/٣-إستراتيجية البقرة الذهبية :

منظمة الخدمات التي يكون موقعها في هذه الخلية تكون حصتها السوقية كبيرة بسبب الميزة التنافسية (نقطة قوة متميزة في مزيج الخدمات) التي تتمتع بها ، ولكنها تعمل في سوق صناعة ذات معدل نمو منخفض ؛ معنى هذا أنها قادرة على توليد سيولة كبيرة ، إلا أنها غير مستغلة الاستغلال الفعال بسبب ضعف النمو في سوق الصناعة . وعلى ذلك يكون متاحا لهذه المنظمة اللجوء إلى إستراتيجية التنويع Diversification مبكرا قبل أن تدخل المنافسة بإستراتيجية هجومية تقضي على الميزة التنافسية .

٣/٤-إستراتيجية الكلاب :

منظمة الخدمات التي يكون موقعها في هذه الخلية تكون حصتها السوقية محدودة ، بالإضافة إلى أنها تعمل في سوق صناعة ضعيف النمو ؛ معنى هذا أن تصبح المنظمة غير قادرة على توليد سيولة بالقدر الكافي . من ثم لا يكون هناك مستقبل للمنظمة ، ويكون عليها التخطيط للخروج من الصناعة . ويمكن أن يتم ذلك بعدة إستراتيجيات :

٣/٤/١-الإنتظار وترك الوضع على ما هو عليه لعل المشكلة تحل نفسها بنفسها بمرور الوقت ؛ وغالبا ما تلجأ المنظمات إلى هذه الإستراتيجية إذا لم تكن هناك معلومات كافية عن أسباب تدهور الحصة السوقية ، أو إذا لم تكن أسباب فشل المزيج ظاهرة بوضوح للإدارة .

٣/٤/٢-اللجوء إلى تطوير وتغيير الجهود الترويجية (الحملة الإعلانية والسياسات السعرية) كمحاولة لتنشيط الحصة السوقية ؛ وغالبا ما تلجأ المنظمات إلى هذه الإستراتيجية إذا كان هناك ولاء

شديد من جانب الإدارة للمزيج الذي تقدمه للسوق ، بحيث يصعب اتخاذ قرار سريع بالإستغناء عنه أو عن بعض مكوناته .

٣/٤/٣-عقد إتفاق للترخيص لمنظمة أخرى تتولى التسويق للمزيج وتحمل المخاطرة .

٤/٤/٣-اللجوء إلى التصفية بأحد الطرق التالية :

- التصفية السريعة الفورية .
- رفع السعر وترك الطلب يتقلص للعدم .
- إيقاف الحملة الترويجية إلى إنعدام الطلب .

وقد تحقق الطريقتين الثانية والثالثة ربحية نسبية من قرار التصفية طوال الفترة بدءا من لحظة رفع السعر أو إيقاف الحملة الترويجية إلى مرحلة إنعدام الطلب .

رابعا - <u>إستراتيجيات تحليل نقاط القوة والضعف :</u>

سنحاول في هذا الجزء الأخير من عرض موضوع الإستراتيجيات إلى منهج تتبعه بعض منظمات الخدمات ولا تبتع فيه أي من الأساليب أو المناهج السابق شرحها . يقوم هذا المنهج على التحليل الدقيق لعناصر القوة والضعف والفرص والتحديات ، وما يرتبط بكل منها من تصرفات منطقية يمكن التفكير فيها . ويوضح الجدول التالي بعض عناصر القوة والضعف والفرص والتحديات ، وما يقترح من إستراتيجيات فرعية للرسملة على نقاط القوة والفرص . والحد من أثر نقاط الضعف والتحديات .

جدول تحليل عناصر مصفوفة SWOT

العنصر	المعنى	ما يمكن عمله
نقاط قوة Strengths		
- كوادر عاملين متميزة	قدرة على المنافسة والحرفية	- برنامج للحفاظ على الكوادر - برنامج لتحفيز المتميزين
- سيولة عالية	قدرة على النمو السريع	- برنامج لإستغلال السيولة في التوسع.
- كفاءات متميزة في البحوث والتطوير R&D	قدرة على تطوي مزيج الخدمات	- برنامج لتطوير المزيج ورفع جودة الخدمات
نقاط ضعف Weaknesses		
- ضعف جهاز التسويق	عدم قدرة على المنافسة وجذب عملاء جدد	- برنامج لإستقطاب كفاءات تسويقية - برنامج لتنمية مهارات جهاز التسويق - برنامج لبحوث التسويق
- تقادم تسهيلات تقديم الخدمة	- عدم القدرة على تحقيق الجودة المتوقعة	- برنامج لتجديد الأصول أو استبدالها بأصول جديدة
فرص Opportunities		
- السوق في نمو مستمر	فرصة متاحة لزيادة الحصة السوقية والربحية	- برنامج لتنشيط الحملة الترويجية والمبيعات - برنامج لكسب عملاء جدد - برنامج لفتح أفرع جديدة.
- تكنولوجيا جديدة لترشيد التكلفة	فرصة لتحقيق الوفورات والتشغيل الإقتصادى	- برنامج لإستحداث التكنولوجيا الجدية في المنظمة
- خروج عدد من المنافسين الرئيسيين	فرصة لزيادة الحصة السوقية والربحية	- برنامج لإستقطاب عملاء المنافسين الذين خرجوا - برنامج لتدعيم الإنطباع عن المنظمة - برنامج لتدعيم المزيج التسويقى بخدمات جديدة

تابع – جدول تحليل عناصر مصفوفة SWOT

تحديات Threats		
- زيادة حدة المنافسة	احتمال نقص الحصة السوقية وإنخفاض الأرباح	- برنامج لتدعيم جهاز التسويق - برنامج لرفع مستوى جودة مزيج الخدمات برنامج ترويجي أكثر فعالية - برنامج لتدعيم العلاقات مع العملاء الحاليين
- فقدان بعض الكوادر المتميزة من المنظمة	إحتمال عدم القدرة على مواجهة المنافسين	- برنامج لتحسين الأجور وظروف العمل - برنامج لتدعيم ولاء الكوادر ورفع مستوى رضائهم - الإستقطاب العكسي للكوادر من المنافسين

الباب الثالث

المزيج التسويقي السياحي والفندقي

مقدمة

نتناول في هذا الباب تطبيقا تفصيليا لبعض المفاهيم التي عرضناها في فصول الباب الأول من الكتاب الثاني - على أحد المجالات الحيوية التي احتلت أهمية كبيرة في العقد الأخير من القرن العشرين ؛ ويتوقع أن تحتل أهمية أعظم في الألفية الثالثة .

أولا - مزيج الخدمات السياحية والفندقية :

لعله من المهم عند هذه المرحلة أن نحاول تمييز مجموعات الخدمات السياحية والفندقية عن مجموعات الخدمات الأخرى . وكبداية يمكننا التعرف على تلك الخدمات من خلال التعرف على مكونات جانب العرض The Supply-Side Elements لكل منهما (أو ما يطلق عليه مصطلح المزيج الفرعي لمعروض الخدمات/ والسلع The Service/Product Sub-Mix) .

١/١ - المكونات الأساسية لجانب المعروض السياحي Tourism Supply

يتكون جانب المعروض السياحي في أي دولة من مكونات ثلاثة رئيسية (Tripple A's) :

- عناصر الجذب Attractions .
- أماكن الإقامة Accommodations .

• الخدمات المساعدة Ancillary Services .

بالإضافة الى تلك الجوانب الثلاثة الرئيسية - توجد خدمات البنية الأساسية التقليدية The Infra-structure Services التي يفترض توافرها بصفة رئيسية .

وتتضمن تلك المكونات من :

١/١/١-عناصر الجذب السياحي :

وهذه العناصر تنقسم الى مجموعتين رئيسيتين:

(أ) عناصر الجذب الطبيعية Natural Attractions :

وتتضمن على سبيل المثال :

• الشواطىء المتميزة ، وما يرتبط بها من أنشطة رياضية وترويحية.
• الغابات Forrests والمحميات الطبيعية .
• الواحات الصحراوية Owases ، ومناطق الصيد البرية Safari
• الوديان الجبلية Canyons .

(ب) عناصر الجذب التى من صنع الإنسان Man-Made Attractions ومن أمثلتها :

• الآثار التاريخية القديمة .
• المتاحف والأبنية الأثرية ، ومناطق المواقع الحربية الشهيرة.
• المراكز التجارية الدولية ، ومراكز المؤتمرات الدولية.
• المنتجعات الصحية Health Resorts ، ومستشفيات الجراحات والعلاج الطبيعى المتخصصة .

- المزارات الدينية .
- الحدائق المتميزة ، وإنجازات الحضارة الحديثة فى الدولة.

٢/١/١- أماكن الإقامة للسائح أثناء فترة زيارته في الدولة :

تتنوع أماكن إقامة السائح وتتعدد درجاتها ومستوياتها:

- أماكن الإقامة الخاصة : مثل الإقامة لدى الأصدقاء والأقارب.
- بيوت الأجازات : كالعوامات الراسية ، واليخوت Yachts ، والمنازل المقطورة Mobile Homes .
- أماكن الإقامة التجارية : كالشقق المفروشة ، وفنادق الشقق Department Hotels .
- الفنادق العامة Hotels ، وفنادق السيارات Motels بدرجاتها ومستوياتها المختلفة .
- القرى السياحية Tourism Villages ، والكارافانات الثابتة Static Caravans ، والمعسكرات Camp Sites ، وخطوط الكروز Cruise Liners .
- أماكن الإقامة التى توفرها المنظمات التى لا تهدف الى الربح : مثل منظمة بيوت الشباب Youth Hostels Associations ، وجمعية الشبان المسيحية YMCA .

كما يمكن تقسيم أماكن الإقامة بصفة عامة الى ثلاث مجموعات رئيسية :

- أماكن الإقامة المخدومة Serviced.
- أماكن الإقامة بنظام إخدم نفسك Help-yourself .
- مراكز الأجازات Holiday Centers.

١/١/٣- مجموعة الخدمات المساعدة :

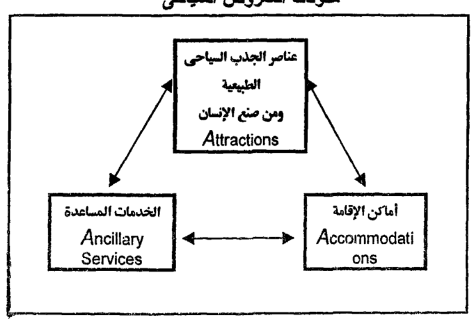
تتضمن هذه المجموعة مزيـج الخدمـات الإضافيـة المتنوعة التى يحتاجها السائح وتنشأ مع رغبته فى السـياحة ، وتستمر أثناء التجربة السياحية ، وتنتهى مع إشباعه لـهذه الرغبة . ومن أمثلة تلك الخدمات :

- خدمـات شـركات السـياحة Tourism Companies Services.
- خدمات المطاعم Restaurants Services .
- خدمات مراكز التسوق Shopping Centers Services .

ويوضح الشكل (١/٢) مكونات المعروض السياحي .

الشكل (١/٢)

مكونات المعروض السياحى



٢/١ - المكونات الأساسية لجانب المعروض الفندقى: يتضمن جانب المعروض الفندقي من مكونين أساسين هما: (١) الخدمات المحورية The Core Services المفترض أن تقدمها المنشأة الفندقية النمطية ؛ (٢) الخدمات التكميلية Supplementary Services والتى تتميز بتقديمها بعض المنشآت الفندقية . ونعرض فى الفقرات التالية عناصر هذين المكونين .

١/٢/١- الخدمات المحورية The Core التى تعرضها المنشآت الفندقية :

وتنقسم الى مجموعتين رئيسيتين :

(أ) خدمات قطاع الغرف Rooms' Sector:

- خدمات المكتب الأمامى Front Office Services .
- خدمات الإشراف الداخلى Housekeeping Services .
- خدمات الأمن والإتصالات السلكية واللاسلكية .

(ب) خدمات قطاع الأطعمة والمشروبات :
Food and Beverage Sector

- خدمات إنتاج الأطعمة والمشروبات F&B Production .
- خدمات تقديم الأطعمة والمشروبات F&B Services وتتمثل في :
  - المطاعم والكافيتيريا Restaurants and Coffee Shops .
  - الحفلات والعزائم Banquet and Catering.
  - البارات وصالات الرقص Bars and Discotheque
  - خدمات الغرف Room Services .

١/٢/٢- <u>الخدمات التكميلية</u> Supplementary Services

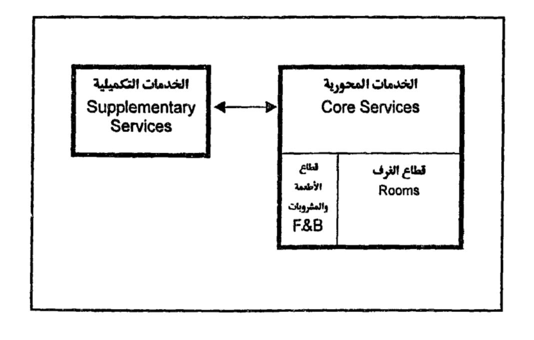
وتتضمن :

- خدمات حمام السباحة Swimming Pool .
- خدمات اللياقة وصالات الرياضة Sports and Physical Fitness .
- خدمات التسوق Shopping Facilities .
- الخدمات الترفيهية والترويحية .

ويوضح الشكل (٢/٢) مكونات المعروض الفندقى.

الشكل (٢/٢)

مكونات المعروض الفندقى



ثانيا – مزيج العرض The Presentation Sub-Mix في السياحة والفنادق :

يمكننا تعريف مزيج العرض بأنه : " مظلة المكونات التى توفرها الدولة أو المنشأة الفندقية لجعل مزيج الخدمة/والسلعة أكثر محسوسية للعملاء ، ولجعل هذا المزيج أكثر تميزا بالنسبة للمنافسين." ومعنى هذا أن الهدف من مزيج العرض ذو بعدين:

١- جعل مزيج الخدمة/ والسلعة محسوسا بدرجة أكبر بالنسبة للعملاء؛ ومن ثم يمكنهم التعرف على مكوناته وتقييمها بطريقة أفضل .

٢- جعل مزيج الخدمة/والسلعة مميزا Differentiable بالنسبة لما يقدمه المنافسين.

فكل المسوقين فى مجال الخدمات يمكنهم تقديم مزيج من الخدمات/والسلع ؛ ولكنهم يختلفون فى أسلوب عرض هذا المزيج بحيث يحقق تأثيرا معينا فى العميل ويكون أكثر تمييزا مما يعرضه المنافسين . فالموقع الذى يعرض فيه المزيج الخدمى وتجهيزه بتمايز من الخارج والداخل بحيث يبدو أكثر جاذبية وتأثيرا فى العميل وفى الإرتفاع بمستوى توقعاته عن الخدمات التى يقدمها المسوق؛ وكذلك مدى ملاءمة المقابل الذى يدفعه العميل ، والأفراد الذين يتصل بهم قبل وأثناء وبعد تلقيه الخدمات وتجربتها كلها مكونات تدخل تحت مظلة ما نطلق علية "مزيج العرض ."

٢/١- مزيج العرض فى مجال السياحة :

لاشك أن كل دول العالم -دون إستثناء- تتمتع ببعض عناصر الجذب السياحى سواء الطبيعية ، أو التى تراكمت فى حضارتها أو إستحدثته فى حاضرها وكان من صنع الإنسان . إلا أن الدول تتباين فى الأسلوب الذى تعرض به ما لديها ؛ ومن ثم تتباين درجات الجذب المؤثرة فى السائح من دولة الى أخرى . وسوف نتناول فى الفقرات التالية مكونات مزيج العرض فى مجال السياحة بشىء من الإيجاز .

٢/١/١- أسلوب العناية بعناصر الجذب السياحي:

من الضرورى على الدولة التى تتمتع بعناصر جذب سياحية أن تعتنى بها بأسلوب متميز يرفع من قدرتها على الجذب ؛ ومن ثم زيادة قدرتها على الإسهام فى زيادة الدخل القومى .

فبالنسبة لعناصر الجذب الطبيعية - يجب الإهتمام المستمر بنظافتها ورونقها ، وتجهيزها بذوق متميز حتى يمكن الحفاظ على جاذبيتها للسائحين. كذلك يجب العناية بالآثار الحضارية القديمة وترميمها دون المساس بقيمتها الأثرية ؛ كما يجب أن يعتنى بالمتاحف وبمبانيها وبطرق عرض محتوياتها ، وبما تحتويه من آثار وتحف . أيضا من الضرورى الإهتمام بتمايز ما تستحدثة أى دولة فى حاضرها من عناصر جذب سواء من حيث التصميم المعمارى ، أو المناخ الداخلى والتجهيزات ، ...، الى غير ذلك.

كل هذه الأمور تعكس فى الحقيقة - القيمة التى تقدرها الدولة لما لديها من عناصر جذب سياحى ؛ ومن ثم تزداد قيمتها وجاذبيتها فى أعين السائحين الحاليين والمحتملين .

٢/١/٢- أسلوب العناية بمواقع عناصر الجذب السياحي :

لا يستطيع أحد أن ينكر أن مواقع عناصر الجذب الطبيعية ومواقع الآثار الحضارية لاتختارها الدولة بإرادتها؛ إلا أن هذا لايعنى أيضا أن تهمل تلك المواقع دون رعاية من الدولة لتجميلها، وتوفير محيط جاذب حولها . ودور الدولة فى هذا المجال حيوى للغاية لأنه يمتد الى ما وراء مجالات البنية الأساسية المتعارف عليها ؛ فقد توفر الدولة طرقا ممهدة الى تلك المواقع، وتمد المنطقة بكل المرافق والخدمات العامة - إلا أن الموقع ذاته يعانى من الإهمال الشديد بحيث يصبح طاردا لكل زواره ، ومن ثم يتجنبه مخططوا البرامج السياحية بإعتباره لن يكون عنصر جذب مربح وقد يؤثر على نشاطهم فى المستقبل .

أما عن مواقع عناصر الجذب المستحدثة - فيجب أن توليها الدولة كل إهتمامها ؛ فيتم إختيار الموقع بعناية وبعد دراسات دقيقة ، وتجهز بيئته المحيطة من الخارج بذوق متميز يزيد من درجة جاذبيته.

٢/١/٣- إستراتيجية تسعير خدمة الإنتفاع بعناصر الجذب السياحي :

من الضرورى تصميم إستراتيجية تسعير خدمات الإنتفاع بعناصر الجذب السياحى على الأسس التالية :

١- أن تكون الرسوم رمزية وغير مغالا فيها حتى تصبح جاذبة لأكبر عدد من السياح .

٢- أن العائد من السياحة لا يكون مصدره الرئيسى تلك الرسوم ، ولكن ما ينفقه السائح أثناء تواجده فى الدولة كسائح وتفيد منه كل قطاعات النشاط الإقتصادى.

٣- أن تكون الرسوم تمايزية وتنافسية معا .

٤- أن التنافس فى مجال السياحة تنافسا على المستوى الدولى وليس المحلى ؛ فالدول تتنافس فيما بينها لجذب أكبر عدد من السياح القادرين على الإنفاق داخلها. فالتنافس هنا بين دول وليس أفراد أو منشآت وهدفه ليس الربح ولكن العائد الإجتماعى والإقتصادى العام .

٢/١/٤- سلوك من يتعامل معهم السائح فى الدولة المضيفة:

يتعامل السائح - منذ بدء التفكير فى القيام بالرحلة السياحية وحتى عودته الى موطنه - مع العديد من الأفراد ؛ إلا أن أهمهم من يمثلون الجهة المقصودة سواء أكانوا موظفين فى جهات رسمية حكومية أو شركات أو منظمات خاصة ، أو كانوا أفراد عاديين من شعب الدولة المضيفة . وفى أثناء تعامله مع هؤلاء الأفراد يتكون لديه إنطباع مؤثر ليس فقط بالنسبة له ، ولكن أيضا بالنسبة

لمن ينقل لهم تجربته ويحتمل أن يكونوا عملاء (سياح) محتملون فـى المستقبل . لهذا تهتم الدول السياحية إهتماما كبيرا بالوعى السـياحى والسلوك المضياف لدى شعوبها ؛ ومن ثم استخدامهم كأدوات مهمـة للتسويق السياحى .

وكقاعدة يجب على الدول التى تستهدف التمايز السـياحى أن تزيد من جرعات التوعية والتثقيف لمواطنيها من خلال وسائل الإعلام ، وبرامج العلاقات العامة المقصودة ؛ ومن ثم تحدث تحركا إيجابيـا لسلوك شعوبها تجاه من يتوافد اليها من السياح .

٢/٢- *مزيج العرض فى مجال الفنادق* :

يعتبر مزيج العرض فى مجال الفنادق أحد الأدوات الرئيسـية للتمييز بين مزيج الخدمات/والسلع الذى تعرضه المنشأت المتنافسـة فى هذا المجال .

ويضم هذا المزيج تحت مظلته عناصر خمسة رئيسية بالنسـبة للمنشآت الفندقية :

(١) الموقع المختار The Selected Site للمنشأة الفندقية:

(٢) مبنى المنشأة الفندقية The Plant or Building والـذى ينتج داخله مزيج الخدمات/والسلع .

(٣) المناخ الداخلـى The Internal Atmosphere للمنشـأة الفندقية (من ديكورات وتجهيزات) .

(٤) إستراتيجية وسياسات التسعير Pricing Strategies and Policies لمزيج الخدمات/والسلع الذى يقدم للعملاء .

(٥)الموارد البشرية Manpower العاملـــة فـى المنشــأة الفندقية ونمط سلوكهم الذى يحكم علاقاتهم الإتصالية مـع العملاء وكل الفئات الأخرى التى تتعامل مع المنشأة .

ونتناول في الفقرات التالية عناصر هذا المزيج بالتفصيل.

٢/٢/١- موقع المنشأة الفندقية:

يعتبر موقع المنشأة الفندقية مهما للعديد من الأسباب - أهمها:

(أ)- أن العملاء لديهم الإسـتعداد دائمـا للبحـث والإنتقـال مسافات طويلة لإختيار العرض الأفضل إذا ما كانت تكلفة إتخاذ القرار الخطأ كبيرة . أما إذا كان القرار أقل أهمية والتكلفة محدودة فـالعميل سيختار دائما الموقع الأكثر ملاءمة ؛ وفى الحالتين (إرتفاع التكلفـة أو إنخفاضها) تكون للموقع أهميته من وجهة نظر العملاء .

(ب)- أن الموقع قد يستخدم كعائق لمنع المنافسين من دخـول الصناعة. وكما يقـول دان تومـاس D. Thomas (١٩٧٨) ففـى صناعة الخدمات كثيفة العمالة Labor-Intensive تمثـل المواقـع المتعددة لذات المنشأة (الفروع)عائقا حقيقيا لدخول المنافسين الجـدد الى الصناعة .

(ج)- أن الموقع المتميز للمنشأة الفندقية يضيف اليها قيمـة وميزة أكبر للمنافسة ؛ كما وأن إختيار الموقع الخطأ قد يسـاهم فـى فقدان العملاء والخروج من المنافسة.

(د)- أن إختيار الموقع تحكمه إعتبارات إقتصادية وإجتماعيـة متعددة من الضرورى دراستها بعناية قبـل إتخـاذ قـرار بصـدده . فالإختيار الخطأ للموقع قد تنتج عنه آثار سلبية تؤدى الى فشله بعد أن

يكون أصحاب المشروع قد تحملوا تكاليف يتعذر إستعادتها (تكـــاليف غارقةSunk-Costs)۰

لكل هذه الأسباب فمن الضرورى العناية القصـــوى بإختيـــار الموقع الذى يجذب العملاء ويحقق للمنشأة الفندقيـــة مـــيزة تنافســـية Competitive Advantage على المنشآت الأخرى.

٢/٢/٢- مبانى المنشأة الفندقية The Physical Plant or : Building

يعتبر التصميم الخارجى لمبنى المنشأة الفندقية من العنـــاصر المهمة فى تسويق مزيج الخدمات/والسلع الذى تقدمه ؛ فإذا كان هذا التصميم متميزا وناجحا فانه سيساعد العميل ويرفع من قدرته علـــى توقع ما يمكن أن يقدم له داخــــل المبنــــى . فـــالتصميم المعمـــارى والبنائى كما يقول المعماريون هو نمط خـــاص للبيئـــة A Specific Type of Environment التى يضمها داخله . فإذا كان العميل غـــير قادر على رؤية ما بداخل المنشأة الفندقية قبل إختيارهـــا ، فوسـيلته الوحيدة لإتخاذ قرار الإختيار المبدئى هى من خلال توقعاتــــه عـــن البيئة الداخلية التى يعكسها فى ذهنه مبنى المنشأة الفندقية (الذى يراه فى الإعلانات أو عن طريق الرؤية المباشرة) ؛ ومـــن ثـــم يصبـــح المبنى هو مفتاح The Clue العميل المحتمل لتقليل خطـــر الإختيـــار الخطأ .

ومن الدراسات التى أجريت عن العوامل المؤثـــرة فـــى قـــرار إختيار العميل لمنشأة فندقية بعينها إحتل المظـــهر الخـــارجى للمبنـــى الأهمية الثالثة بعد توصيات الأصدقاء ، ونوعية مزيج الخدمات/والسلع المعروض .

لكل ما سبق فمن الضرورى الإهتمام بتمايز التصميم الخارجى للمبنى مثل الإهتمام بالموقع والمزيج المعروض.

٢/٢/٣- المناخ الداخلى للمنشأة الفندقية :

The Atmospherics

يقال أن المنشأة الفندقية التى تعد العميل بالأناقة ، يمكنها تدعيم وعدها عن طريق المناخ الداخلى بدءا بالديكورات والأثاث، والإضاءة والموسيقى ، وإستغلال المساحات المتاحة داخل المبنى. فإلى جانب الدور الذى يلعبه المناخ فى زيادة درجة الإحساس بملموسية الخدمة المقدمة - كما يقول كوتلر Kotler (١٩٧٤) - يؤثر المناخ فى سلوك العملاء الشرائى كوسيلة لتحريك الإنتباه. وخلق الرسالة الإتصالية (الإيجابية) ، وتحريك العواطف . لذلك فمن الضرورى أن تتميز المنشأة الفندقية بذوق رفيع فى خلق المناخ الداخلى الجاذب للعملاء .

٢/٢/٤- إستراتيجيات وسياسات تسعير مكونات مزيج المعروض الفندقي من الخدمات والسلع :

تختلف إستراتيجيات وسياسات التسعير فى السلع المادية عنها في الخدمات؛ ففى الأولى يكون الأساس هو مجموع التكلفة المرتبطة بإنتاج وتسويق السلعة، أما فى الثانية فتكون القيمة التى يتوقع العميل الحصول عيها من الخدمة وأثرها على سلوكه الشرائى هما الأساس لتحديد التكلفة ، ومن ثم السعر الذى يمكن أن تعرض به . فمع إفتراض أن معلومات العميل فى حالة الخدمات عادة ما تكون ناقصة - يكون المثل الشعبى الذى يقول أن "الغالى ثمنه فيه" هو المحدد

الرئيسى للقيمة ، ومن ثم السعر؛ فعميل الخدمات يرى دائما إنعكاسا مباشرا للجودة فى السعر . هذا من ناحية ، ومن الناحية الأخرى – نظرا لأن الخدمة تنتج فى وجود العميل فالسعر فى الكثير من الحالات لا يكون ثابتا ؛ فهو يحدد طبقا لمدى احتياج العميل للخدمة وقيمتها له .

لذلك كثيرا ما نلاحظ شيوع إستراتيجية التمييز السعرى فى حالة الخدمات . وما يهمنا بالدرجة الأولى هنا هو أن تتبنى إستراتيجية التسعير على الجودة ، وعلى التمييز .

٥/٢/٢ – النمط السلوكى للموارد البشرية العاملة فى المنشأة الفندقية :

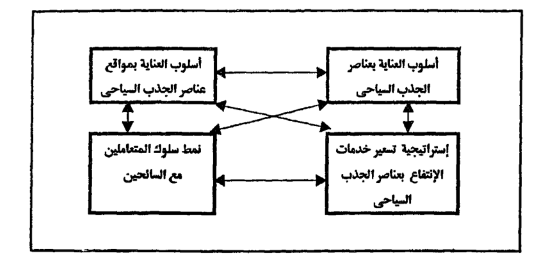
يعتبر العنصر البشرى – المتمثل فى العاملين لدى المنشأة الفندقية – من أهم عناصر المزيج التسويقى بصفة عامة؛ فالعاملين هم أدوات الإتصال التى يعرض ويقدم من خلالها مزيج الخدمات/والسلع . فكل أشكال العلاقات الإتصالية مع العملاء يكون العاملين طرفا فيها ؛ فإذا كان نمط سلوكهم متميزا ، كان الأثر أكثر إيجابية وممتدا الى الأجل الطويل . لكل هذا فعلى المنشأة الفندقية أن تعتنى بالعاملين فيها من حيث مظهرهم ، وتأهيلهم ، وتدريبهم على مهارات التعامل مع العملاء وكيفية كسب ثقتهم وخلق علاقات متواصلة معهم . كما على المشأة أيضا أن تهتم بالنظم الإيجابية لتحفيزهم ليتحركوا بإرادتهم نحو تحقيق أهداف المنشأة .

ومن الضرورى أن تتكامل عناصر مزيج العرض مع بعضها بحيث تحدث إنطباعا إيجابيا على العملاء ، وعلى كل من يتعامل مع

المنشأة الفندقية فى الأجل الطويل؛ ومعنى ذلك أن يتحول العملاء الـى مسوقين للمنشـأة (أى خلـق عمـلاء محتمليـن جـدد) ولمزيـج الخدمات/والسلع الذى تعرضه للمنافسة . ويوضح الشـكلين (٣/٢ أ ، ب) مكونات مزيج العرض فى مجالى السياحة والفنادق .

الشكل (٣/٢ -أ)

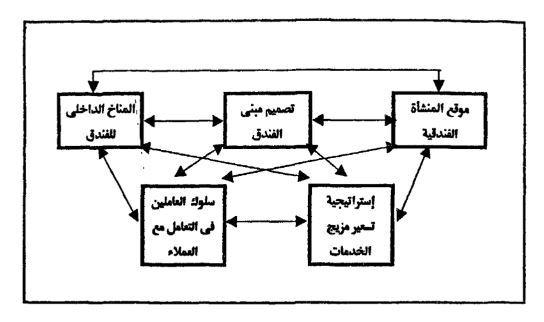
مكونات مزيج العرض السياحى
Tourism Presentation Sub-Mix



الشكل (٢/٣ -ب)

مكونات مزيج العرض الفندقى

Hotelism Presentation Sub-Mix



ثالثا - المزيج الفرعى للعلاقات الإتصالية :

Communicative Relationships Sub-Mix

يعتبر مزيج العلاقات الإتصالية فى مجال الخدمات على قدر كبير من الأهمية ؛ فعن طريقه يتم تحقيق هدفين :

الأول - إقناع العميل بقيمة وأهمية مزيج الخدمات الذى تقدمة المنشأة عن طريق إعادة عرض الخصائص غير الملموسة للخدمة وجعلها أكثر ملموسية بإستخدام وسائل إتصال مرئية /وسمعية Audio-visual مؤثرة إيجابيا فى العميل ؛

والثاني – بناء والتحكم فى Monitoring توقعات العميل من خلال منظومة العلاقات الإتصالية ، والعمل المتواصل على إزالة الفجوة The Gap بين توقعـــات العميـــل His Expectations ، وتجاربــه ومدركاته His Experiences and Perceptions والإنطباع The Image الذى يتكون فى ذهنه بعد حصوله على الخدمة والإنتفاع بها من خــلال التجربة الفعلية.

ويشتمل مزيج العلاقات الإتصالية على كل مكونـــات المزيـــج الترويجى The Promotion Mix المتعارف عليها وهى :

(١) العلاقـــات العامـــة Public Relations ؛ (٢) الإعـــلان Advertisement والدعاية Propaganda ؛ (٣) تنشيط المبيعـــات Sales Promotion ؛ وأخيرا (٤) البيع الشخصى Personal Selling .

إلا أن ما يميز هذا المزيج فى مجال الخدمات عن نظيره فـــى مجال السلع المادية هو قيام الأول بصفة رئيسية علـــى الإتصـــالات المباشرة (الشخصية وغير الشـــخصية) بيـــن منتـــج الخدمـــة (أو مقدمها) ، وبين عملائه (أو المنتفعين بها) ؛ ويتحقق ذلـــك مـــن خلال بناء ، والحفاظ على ،وتدعيم العلاقات الإيجابيـــة المتواصلـــة Sustainable Positive Relationships مع العملاء فى الأجل الطويـــل. ولتسهيل عرضنا لمكونات هذا المزيج الفرعى فى مجـــالى الســـياحة والفنادق سنجعله يضم منظومتين رئيسيتين : (١) منظومـــة أنشـــطة العلاقات العامة Public Relations الإتصالية ؛ (٢) منظومـــة أنشـــطة الترويج التسويقي Marketing Promotion التقليدية كالإعلان ، وتنشـــيط المبيعات ، والبيع الشخصي .

٣/١-*منظومة العلاقات العامة الإتصالية:*

٣/١/١ - التعريف بالعلاقات العامة وتحديد أنشطتها الرئيسية:

تعرف العلاقات العامة بانها " منظومة الانشـــطة الاتصاليـــة المتكاملة والمقصودة التى تركز على مبـــادئ أخلاقيـــة مقبولـــة فـــي المجتمـــع ، وتهـــدف الـــــى بنـــــاء والحفـــاظ علـــــى وتدعيـــــم الثقـــة المســـتمرة Enhancing Continuous Trust والمتواصلـــــة Sustainable بين المنظمة وجماهيرها (الداخلية والخارجية) بالنسبة للقضايا المشتركة بينهما .

ومن واقع هذا التعريف يمكننـــا اســـتنتاج الســـمات الخمـــس الرئيسية لانشطة العلاقات العامة :

١- انها تمثل منظومة متكاملـــــة مـــن الانشـــطة الاتصاليـــة المقصودة والهادفة .

٢- أن الاهداف الرئيسية الثلاثة لانشاطة العلاقات العامة هي :

٢/١- هدف اعلامى Informative : وهو اعطـــــاء جمـــهور المتعاملين مع المنظمة (من داخلها أو خارجها) أكبر قدر ممكن مـــن المعلومات الصحيحة الصادقة والحقائق عن موضوع معين أو قضيـــة معينة تهمهم .

٢/٢- هدف سلوكى Behavioral : وهو محاولة إقنـــاع تلـــك الجماهير بتغيير آرائهم ومواقفهم وسلوكهم إيجابيا تجاه ذلك الموضوع أو تلك القضية.

٢/٣- هدف اجتماعى Social : وهو محاولة التوفيق وتحقيق التوازن بين فلسفة وسياسات المنظمة (بالنسبة لتلك القضية أو ذلـــك

الموضوع) واتجاهات ومواقف جماهيرها ، والتي تجمعها مصالح مشتركة في المجتمع .

٣- أن تلك المنظومة من الانشطة الاتصالية مستمرة طالما أن المنظمة قائمة، وطالما أنها في تفاعل مستمر مع البيئة المحيطة . ويستلزم ذلك تواصل وتدعيم تلك الانشطة دون انقطاع.

٤- أن النتائج الايجابية لتلك الانشطة لاتتحقق مرة واحدة ، ولكنها تتراكم بمرور الزمن وتحتاج الى حسابات وتقديرات دقيقة، ومتابعة مستمرة ومرونة وقدرة على الابتكار من المشتغلين بها.

٥- أنها تركز على مبادئ وقيم اخلاقية تبتعد بها عن اساليب التدليس والتضليل والتزييف والخداع.

٣/١/٢- خصائص عملية الاتصال في مجال العلاقات العامة:

تتميز عملية الإتصال بثلاث خصائص رئيسية :

١-خاصية الديناميكية وعدم الثبات Dynamism :

ويقصد بذلك أن عملية الإتصال ليست لها بداية أو نهاية ودائما ما تتولد عنها إستجابات متعددة . وهي متغيرة بصفة مستمرة - طبقا لتغيرات ظروف المواقف الإتصالية التي يتم في إطارها تفاعل أطراف الإتصال .

٢-خاصية التفرد وعدم التكرار Uniqueness :

ويقصد بذلك أن الأحداث الإتصالية لا تتماثل و لا تتطابق تماما ، ولا يمكن إعادة معايشتها أو محاكاتها في بيئة مصطنعة . فالمتحدث الذي يكرر نفس الكلمات والجمل لا يمكنه أن ينقلها بنفس الطريقة في كل مرة ؛ فالحالة النفسية للمتحدث (المرسل للرسالة الإتصالية)

والمستمعين (المستقبلين للرسالة) وظروف الموقف يتعـــذر إفـــتراض تكرارها مرة أخري .

والقاعدة أن الحدث الإتصالي The Communication Event هو جزء متفرد في العملية الإتصالية ككل .

٣-خاصية التفاعلية والتواصل Transactional :

ويقصد بذلك أن كل طرف من أطراف عمليـــة الإتصـــال هـــو بصفة مستمرة في مشاركة Sharing مع الطرف الآخر ؛ يؤثر فيـــه ، ويتأثر به . فكل طرف هو "مرسل" Sender و "مستقبل" Receiver فـــي نفس الوقت ؛ يتبادلان البيانات والمعلومات وردود الأفعال والمحفـزات والمعاني والمشاعر مع بعضهما . ومن ثم فكلاهما يسهم في إتمـــام ، وفي نجاح أو فشل ، وفي فعالية عمليـــة الإتصـــال وتحقـق الـــهدف المقصود منها .

٣/١/٣- المبادئ التي تحكم عملية الاتصال في مجال العلاقات العامة:

هناك ستة مبادئ رئيسية يجب أن يلتزم بها المشتغلين بـــهذا النشاط الحيوى وتحكم الاطار العام لقراراتهم والاساليب التى يمكنـــهم استخدامها – وهى مبادىء ستة رئيسية :

١- مبدأ المصداقية (الإلتزام بالصدق) Reliability :

ويقضى بضرورة الإبتعاد عـــن الغـش والتدليـس والخـداع والتضليل فى عرض الحقائق حتى يمكن بناء صورة أو إنطباع حقيقـى True Image عن القضية أو الموضوع محور إهتمام جميع الأطراف .

٢- مبدأ التوافق مع المجتمع Harmony with Society :

ويقضى بضرورة أن يكون نتاج جهود العلاقات العامة متوافقا مع الصالح العام للمجتمع بجماهيره المتنوعة .

٣- مبدأ إتساق الأقوال والأفعال Consistency of Actions and Words :

ويقضى بضرورة أن تنسق المعلومات والحقائق التى تصل الى الجمهور من خلال جهود العلاقات العامة مع سياسات وتصرفات وسلوك المنظمة المؤثرة في البيئة المحيطة ؛ حتى يمكن كسب ثقة الجماهير على دعائم قوية وثابتة.

٤- مبدأ الانطلاق من داخل المنظمة The Inside first :

ويقضى بضرورة أن تبدأ جهود العلاقات العامة مع جمهور العاملين في المنظمة عن طريق خلق روح الانتماء والعمل الجماعى ؛ ثم تلى ذلك الجهود مع الجمهور الخارجى .

٥- مبدأ الالتزام بقواعد وقيم الأخلاق Commitment to Ethical Values :

ويقضى بضرورة أن تحكم جهود العلاقات العامة وسلوك المشتغلين بها القيم الاخلاقية السائدة والمقبولة في المجتمع ؛ وليست القيم المستوردة التي لا تنتمي إلى حضارة المجتمع ، أو التي تكون مرفوضة من جماهيره .

٦- مبدأ الالتزام بالمنهج العلمى The Scientific Method :

ويقضى بضرورة الالتزام بالمنهج العلمى في بحوث ودراسات العلاقات العامة ؛ حتى تأتى استراتيجيتها نابعة على أساس علمى من الواقع.

٣/١/٤-الأنشطة الرئيسية للعلاقات العامة في مجال الإتصال:

تتعدد الانشطة التى تندرج في اطار مجال "العلاقات العامة" الا أنة من الممكن تصنيفها تحت المجموعات الرئيسية الاربعة التالية :

١- مجموعة أنشطة بحوث العلاقات العامة (دراسات الجمهور والرأى العام) .

٢- مجموعة أنشطة بناء وتحديث قاعدة البيانات والمعلومات عن البيئة بأبعادها المختلفة.

٣- مجموعة أنشطة تخطيط وتصميم ومتابعة برامج العلاقات العامة .

٤- مجموعة أنشطة الاتصالات (الخارجية والداخلية).

ومن واقع العرض السابق للمجموعات الرئيسية لانشطة العلاقات العامة يمكننا تصور البناء التنظيمى لها في أى منظمة مهما اختلفت أهدافها أو مجال نشاطها الرئيسى كما هو موضح فى الشكل (٢/٤) .

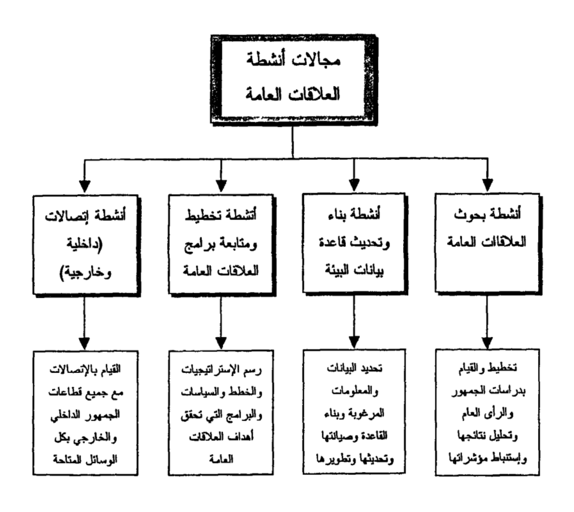
٣/١/٥ -مراحل Stages و أبعاد الأثر Effect Dimensions في عملية الاتصال في مجال العلاقات العامة:

تمر عملية الإتصال بمراحل ثلاث رئيسية هي :

١-مرحلة تحقق الإتصال بين المرسل والمستقبل : وتتم أثناء لحظة الحدث الإتصالي ؛ وهنا يكون الأثر محدودا للغاية وينحصر في نقل الرسالة الإتصالية (البيانات والمعلومات المرتبطة

بفكرة أو موضوع معين). ورغم محدودية أثر هذه المرحلة إلا أنـــها حتمية .

شكل (٤/٢)
البناء التنظيمي لأنشطة العلاقات العامة



٢-مرحلة تكون وتشكل التغير المستهدف :

وهي مرحلة تتكون خلالها الإستجابات وردود الأفعال، وتطور المفاهيم ، وتشكل الإتجاهات . ويقال هنا أن الأثر "أثر تسويقي Marketing Effect " ؛ بمعنى أنه أثر يترتب عليه تحريك المستقبل إما في الإتجاه الإيجابي أو الإتجاه السلبي . وهذه المرحلة تبدأ مع وقوع الحدث الإتصالي وتمتد إلى ما بعده بفترة (قد تطول أو تقصر طبقا لظروف الموقف الإتصالي ، وطبيعة الرسالة الإتصالية ، والوسيلة أو الأسلوب المتبع في نقل الرسالة ومحتواها) .

٣ - مرحلة تكون الإنطباع Image Formation :

وهي المرحلة التي يكون عندها قد تكون الإنطباع (أو الصورة) لدى المستقبل الأصلي ؛ إما ايجابيا أو سلبيا ، ويكون الأثر عند حدوده القصوى . ويمكننا عند هذه المرحلة تقدير مدى تحقق الهدف من العملية الإتصالية ومدى فعاليتها . ويمكننا الإدعاء هنا بأن تغيير الإنطباع المتكون في نهاية هذه المرحلة يكون من الصعب تغييره في الأجل القصير ؛ ويحتاج إلى جهد ووقت ومال .

من الضروري الإشارة هنا إلى أن تلك المراحل الثلاث ليست منفصلة ولكنها متواصلة ؛ لهذا فنجاح وفعالية العملية الإتصالية تستلزم بالضرورة القيام بجهود متتابعة ومستمرة ، وبقدر من المرونة للتحكم في إتجاه الإنطباع المتكون قبل إستقراره في صورته النهائية .

٣/١/٦- وظائف عملية الإتصال في مجال العلاقات العامة:

تنطوي عملية الإتصال على عدد مـــن الوظـــائف الإتصاليـــة Communication Functions أهمها :

١- تبادل البيانات والمعلومات Information Exchange :

تعتبر هذه هي الوظيفة الرئيسية التي تقـــوم عليـــها عمليـــة الإتصال سواء بالنسبة للجمهور الداخلي للمنظمة ، أو بيـــن المنظمـــة وجمهورها الخارجي في البيئة المحيطة .

٢- تغيير الأفكار والإتجاهات Idea and Attitude Change:

وهي الوظيفة المكملة لوظيفة تبادل البيانـــات والمعلومـــات . فعند وقوع الحدث الإتصالي يواجه مستقبل الرسالة بوابل من الأفكـــار والبيانات والمعلومات والإتجاهات الذي يكون هدف المرسل من ورائها إحداث وتنشيط نوع من التغيير في سلوك المستقبل .

٣- التقييم المستمر Continuous Evaluation :

وتمتد هذه الوظيفة من قبل باية الحدث الإتصـــالي، وتســـتمر أثنائه وبعده . فعند التخطيط للحدث الإتصالي يحاول المرســـل فـــهم مستقبل الرسالة من حيث دوافعه ، وميوله ، واتجاهاته ؛ ويحاول مـــن خلال تقييمه هذا التوصل إلى أحكام يبني عليها خططـــه وبرامجـــه . وأثناء الحدث الإتصالي يقوم كل طرف من أطراف الإتصـــال بـــالتقييم المستمر وتكوين الأحكام ، وبناء ردود الأفعال لكل ما تحاول الأطـــراف الأخرى أن توصله اليه . وأيضا بعد إنتهاء الحدث الإتّصالي – يقـــوم كل طرف بتنقية أحكامه وتكوين إتجاهاته وترسيخ أفكاره .

وتعد عملية التقييم هذه عملية متوارثة في الحياة البشرية، ولا يمكن فصلها عنها مهما إختلفت المواقف أو الأزمنة.

٤- إجتذاب ردود الأفعال Soliciting Feedback :

تظهر أهمية هذه الوظيفة نتيجة للإفتراض السائد - والخاطىء - بأن المستقبل دائما ما يكون شغوفا بعملية الإتصال ، وبأنه تلقائيا سيتفاعل مع الحدث الإتصالي ، ودائما سيتطوع بعرض ردود أفعاله والإستمرار في عملية الإتصال حتى يتحقق الهدف منها . والحقيقة أن العديد منا ليس شغوفا إلى هذه الدرجة دائما ، بل أن بعضنا قد ينتابه قدر من التردد خوفا من تقييم الآخرين له . كذلك هناك البعض الذي لا يعي ويكترث بأهمية تعرف الآخرين على ردود أفعاله وإتجاهاته وأفكاره . ومن هنا تتبلور أهمية هذه الوظيفة في إنجاح العملية الإتصالية وتحقيقها لأهدافها بطريقة فعالة ؛ فعلى طرفي الإتصال عدم الإنتظار لتلقي ردود الأفعال أو الإستجابات بطريقة تلقائية . وبصفة خاصة على المرسل للرسالة الإتصالية السعي جاهدا إستخراج ردود الأفعال من المستقبل بكل الطرق الممكنة والمتاحة؛ حتي يمكنه الحكم على مدى فعالية الجهد الذي بذله في العملية الإتصالية .

وقبل أن ننهي موضوع العلاقات العامة - يهمنا أن نبرز أهمية دور هذا العنصر من عناصر مزيج العلاقات الإتصالية في إدارة الأزمات Crises Management التي تواجه منظمات الخدمات . ففي فترات الأزمات - كحدوث حريق تصعب السيطرة عليه ، أو حدوث هجوم إرهابي كان من نتائجه خسائر في الارواح أو حساسية في العلاقات السياسية ، أو حدوث تدهور مفاجى في سمعة المنظمة ، أو حدوث توقف رئيسي في أنشطتها ، أو مواجهتها لصعوبات مالية شديدة تؤثر على قدرتها في الوفاء بإلتزاماتها قبل جمهورها الداخلى أو الخارجي - لا يهم ما قد يصيب المنظمة من أضرار مادية قد

يسهل إستعاضتها ، و لكن ما يهم هو كيفية مواجهة الأثــر السـلبي لحملات وسائل الإعلام المحلية والعالمية بالنسبة لتلك الأزمات ؛ الأمر الذي يستلزم بالضرورة إستثمارا ضخما في أنشطة العلاقـات العامـة كمحاولة جدية لإحداث تغيير إيجابي في الرأي العام ، وفي إتجاهـات جمهور العملاء المحتملين ، وجمهور العاملين في المنظمة .

٢/٣- منظومة أنشطة الترويج التسويقي :

كما سبق وأوضحنا تتضمن هذه المنظومة أنشـطة الإعـلان Advertising ، والبيع الشخصي Personal Selling ، وتنشيط المبيعـات Sales Promotion ؛ وأحيانا تضاف أنشطة التسويق المباشـر Direct Marketing .

١/٢/٣- الإعلان Advertisement:

لهذا النشاط تطبيقات عديدة تمتد من الـترويج طويـل الأجـل لصورة المنظمة The corporate Image ، والترويج للعلامة التجاريـة والإعلان عنها Brand Advertising ، وتوصيل المعلومات عن مزيـج الخدمات الذي تقدمه المنظمة ؛ كل ذلك من أجل خلق وعي متواصـل لدى العملاء يؤدي في النهاية إلى تحريك سلوكهم الإستخدامي للخدمـة . بالنسبة لكل تلك الأمور - على المنظمة أن تقرر في البدايـة هـل سوف تتولى أنشطة الإعلان بنفسها ، أم عن طريق منظمـة أخـرى متخصصة قادرة على تحمل أعبـائها؟

أخذا في الإعتبار أن النشاط الإعلاني يتضمن :

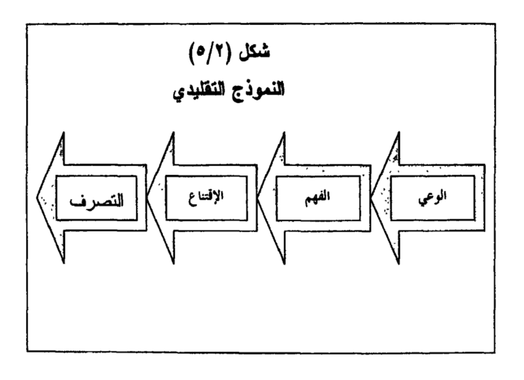
- أنشطة تخطيط الحملة الإعلانية ، وإختيار وسائل الإعـلان والبحوث المرتبطة بها.

- الأنشطة الفنية الإبداعية لتصميم الإعلان الفعال .
- أنشطة إنتاج الحملة الإعلانية وتنفيذها .

والحقيقة أن منظمات الخدمات كثيرا ما تلجأ إلى جهات متخصصة تتحمل عنها أعباء هذه الجهود الحرفية المكلفة .

ومهما يكن الأمر - فمن الضرورى أن تتفهم المنظمة كيفية حدوث الأثر الإعلاني المحرك للسلوك الإستخدامي للعميل .

تقترح النظريات التقليدية نموذجا سلوكيا يبدأ من بعد تعرض العميل المحتمل للإعلان - يتضمن هذا النموذج أربع خطوات متتالية (شكل ٢/٥) .



شكل (٢/٥)
النموذج التقليدي

ورغم بساطة هذا النموذج ، إلا أنه لم يلقى قبولا كبيرا من التطبيقيين لصعوبة إختباره عمليا . وكبديل أقترحت أربعة نماذج

أخرى تشرح أثر الاعلان تركز على ترتيبات مختلفة لثلاثة متغيرات : (١) التعلم Learn ؛ (٢) الشعور Feel ؛ (٣) الفعل Do . ويوضح الجدول (١/٢) هذه النماذج وإستخدامها للمتغيرات الثلاثة.

جدول (١/٢)

نماذج تفسير أثر الإعلان

مسمى النموذج	المتغيرات			وصف عمل النموذج
	تعلم	شعور	فعل	
السلوك المركب	١	٢	٣	يبدأ ببحث العميل المحتمل الدقيق عن المعلومات المرتبطة بالخدمة بهدف أن يتعلم عن الخدمة كل شئ ؛ يلي ذلك شعورة بمدى أهمية وتناسب الخدمة ؛ وأخيرا إستخدام الخدمة .
السلوك المخفض للتنافر	٢	٣	١	يبدأ باستخدام الخدمة ؛ ثم يتعلم العميل عنها من خلال الخبرة ؛ وأخيرا شعوره بأهميتها .
سلوك الباحث عن التنوع	١	٣	٢	يبدأ بالتعلم عن مجموعة الخدمات البديلة ؛ ثم يقرر إستخدامها ؛ وأخيرا الشعور بأفضلها .
سلوك قوة الدفع الذاتي	١		٢	تبدأ بحد أدنى من التعلم ؛ تليه الإستخدام دون الإهتمام بالشعور .

في النموذجين الأول والثاني يكون العميل مهتم تماما بالخدمة لأهميتها وقيمتها له Highly Involved ، ولذلك يسعى إلى إستقبال كل المعلومات التي يوفرها الإعلان له وتحليلها بدقة ؛ لهذا فالمعلومات

الفعالة التي يوفرها الإعلان تلعب دورا فاعلا في تحقيق التأثير المستهدف على العميل المحتمل .

أما النموذج الثالث فيتناسب مع الخدمات منخفضة التكلفة؛ بحيث يكون ممكنا للعميل تجربة عدد من البدائل دون تحمل مخاطرة كبيرة . وفي النموذج الرابع غالبا ما يكون إهتمام العميل بالخدمة عند حده الأدنى ، حيث أنه لا يكون مهتما كثيرا بتميز الخدمات وتنوعها وإختلافاتها . في هذين النموذجين لا يهتم العميل بالبحث عن المعلومات وجمعها ؛ من ثم يكون تعرض العميل للرسائل الإعلانية المتكررة ضروري لخلق الإهتمام بالخدمة . وكقاعدة عامة يجب أن تتوافر في الحملة الإعلانية الموجهة للعميل غير المهتم الذي ينتمي للنموذجين الثالث والرابع ما يلي :

١-ضرورة تكرار الكلمات الرئيسية أو الصورة الرئيسية المعبرة عن الخدمة ، مع أقل قدر ممكن من المعلومات التفصيلية.

٢-تفضيل إستخدام التليفزيون عن الصحف كوسيلة اتصال اعلاني لكونها لا تحتاج إلى عميل شديد الإهتمام .

٣-التركيز على خصائص تمييز الخدمة المعلن عنها ، وتجنب عرض جوانب التشابه مع خدمات المنافسين .

٤-أن يكون الهدف الرئيسي من الحملة الإعلانية هو تشجيع العميل فقط على إدراج الخدمة في قائمة الخدمات التي يحتمل إستخدامها .

بصفة عامة - يمكن تقسيم أهداف الحملات الإعلانية عموماً تحت مجموعات ثلاث :

١-مجموعة أهداف تتعلق بمعدل التعرض للإعلان Exposure Objectives.

٢-مجموعة أهداف تتعلق بالقدرة على إثارة الإهتمام لدي العميل المحتمل Awareness Objectives ؛ بحيث يمكنه إسترجاع خصائص الخدمة المعلن عنها بسهولة .

٣-مجموعة أهداف تتعلق بتحريك قدرة العميل المحتمل على فهم وترجمة لغة الإعلان إلي لغة التعامل اليومية الدارجة . Comprehension Objectives

ويقدم لنا كلا من "جورج" و " بيري" (١٩٨١) W. George and L. Berry عدد من الإرشادات الواجب أخذها في الإعتبار عند الإعلان عن الخدمات :

١-إستخدام رسالة إعلانية واضحة وبسيطة ، وتمس خصائص رئيسية في الخدمة المعروضة .

٢-التركيز على المنافع التي يمكن أن يكتسبها العميل ؛ وليس على التفاصيل الفنية للخدمة .

٣-فقط عرض الوعود التي يمكن تحقيقها ؛ فالوعود التي لا يمكن تحقيقها تحدث أثرا سلبيا يصعب محوه .

٤-أهمية الإعلان الموجه للعاملين : فهم واجهة التعامل مع العملاء .

٥-التلميح المركز في الإعلان عن أهمية دور العميل في إنتاج الخدمة التي تتلاءم مع إحتياجاته ورغباته .

٦-الإعتماد على تقارير الإعلام في تأكيد مكانة منتج الخدمة ، وإستخدام نتائج تلك التقارير في الإعلان لتأكيد حصول العميل على خدمة متميزة .

٧-الإعلان المستمر ضرورة أيجابية في مجال الخدمات .

٨-محاولة استخدام مفاتيح ملموسة Tangible Clues في الإعلان لإكساب الخدمة بعدا بناءا يقربها من توقعات العملاء .

ورغم تعدد وسائل الإعلان المتاحة وتنوعها ، فمن الضروري العناية بإختيار الوسيلة المناسبة بعد الأخذ في الاعتبار عنصرين هامين :

١-السوق المستهدف الوصول اليه .

٢-طبيعة ومحتوى الرسالة الإعلانية المرغوب في إيصالها للعملاء .

ويمكن تصنيف وسائل الإعلان المتاحة ، والتي يمكن الإختيار من بينها - في مجموعات ثلاث رئيسية - هي :

- <u>وسائل مطبوعة</u> : كالصحف ، والمجلات ، والأدلة الإرشادية ، والدوريات الإعلانية ... وغيرها .
- <u>وسائل سمعية و سمعية/مرئية</u> : كمحطات الإذاعة ، وقنوات التليفزيون العامة والخاصة والفضائية ، وشبكات الإنترنيت ومواقعها المحلية والعالمبه ، والهاتف التسويقى ، والعروض في دور العرض السينمائي .
- <u>وسائل مرئية</u> : كالملصقات على وسائل المواصلات، وإعلانات الفضاء .

ولعله لا يفوتنا هنا تناول موضوع كيفية قياس مــــدى فعاليــة الحملات الإعلانية The Assessment of Campaign Effectiveness.

وكقاعدة عامة - يمكن قياس فعالية الحملة الإعلانية لمنتــج خدمي بتطبيق المعايير التالية :

١-مدى وضوح الهدف المرغوب في تحقيقــه مــن الحملــة الإعلانية ؛ والذي يجب أن يكون قابلا للقياس . فإذا قلنا على ســبيل المثال "أن الهدف هو الوصول بالمنظمة إلى أن تكون الأفضــل فــي مجالها في المنافسة" - فهذا يعد هدفا غير واضح وغير محدد ؛ أمــا إذا قلنا "أن الهدف هو تحقيق حصة سوقية تصل إلى ٢٢% مع نهايــة الستة أشهر التالية" - فهذا هدف يمكن قياسه .

٢-درجة إستجابة السوق المستهدف للحملة الإعلانيــة عــن طريق قياس معدل إستخدام الخدمة بواسطة الســوق المســتهدف، أو قياس مدى تعرض السوق للحملة ، أو قياس مــدى تذكــر العمــلاء المستهدفين لخصائص الخدمة المعلن عنها، أو قياس مــدى تشــجيع العملاء المحتملين لغيرهم ممن لهم بهم علاقة على إستخدام الخدمة .

٣-مدى تناسب المستثمر في الحملة الإعلانيــة مــع النتــائج الإيجابية المتحققة منها في صورة زيادة معــدل الاســتخدام الفعلــي للخدمة . فإذا كانت قيمة النتائج الإيجابية أكبر من التكلفة المســتثمرة في الحملة الإعلانية - فإنها تكون حملة فعالة من وجهة نظــر مقــدم الخدمة .

٣/٢/١- البيع الشخصي Personal Selling :

يعرف البيع الشخصي بأنه البيع الذي يتم نتيجة إتصال بين ممثل للمنظمة والعميل المحتمل ؛ ولهذا الإتصال عدة صور رئيسية :

١-البيع المباشر عن طريق مندوبي البيع العاملين بالمنظمة.

٢-البيع غير المباشر عن طريق العاملين التابعين للمنظمة ولا يتصل عملهم المباشر بالبيع أو التسويق .

٣-البيع من خلال جهود بعض الوحدات التنظيمية التابعة للمنظمة ، والتي تتاح لها فرصة الترويج غير المخطط عن خدمات المنظمة . هذه الجهود قد تترتب عليها بعض المشاكل التنسيقية في بعض منظمات الخدمات .

٤-البيع عن طريق عميل مستخدم للخدمة ، وعميل آخر محتمل ؛ وهنا لا يكون البيع مخططا ، ولا تقوم به المنظمة ذاتها، ولكنه بيع مشتق من عملية بيع ناجحة تمت مع عميل سابق .

ومهما يكن الأمر - فالدور الرئيسي لعملية البيع الشخصي سيظل هو مهمة فريق رجال أو مندوبي البيع المتخصصين في المنظمة ؛ والذين من الضروري عليهم أداء الوظائف التالية :

١-تحقيق رقم مبيعات مربح للمنظمة .

٢-الإتصال بالعملاء المرتقبين في المعارض والمؤتمرات المتخصصة .

٣-عقد صفقات البيع الفعلية .

٤-خدمة العميل المرتقب في الحصول على المعلومات التي قد يطلبها عن الخدمة لتعميق معرفته عنها .

٣/٢/٢- تنشيط المبيعات Sales Promotion :

يعرف " تنشيط المبيعات " بأنه " ذلك النشاط الترويجي الذي ينطوي على إتباع تكتيكات التسويقية تهدف إلي رفع قيمة الخدمة لدى العملاء المرتقبين " . وعلى ذلك تكون الأهداف الرئيسية لتنشيط المبيعات هي:

١-تشجيع تجربة إستخدام الخدمة .

٢-خلق إستخدام متكرر للخدمة .

٣-تخفيض التقلبات الموسمية في المبيعات .

٤-إضعاف أثر الحملات الترويجية للمنافسين .

ومن أمثلة التكتيكات التسويقية التي تستخدمها منظمات الخدمات ما يلي :

١-إتاحة فرصة الاستخدام المجاني للخدمة على سبيل التجربة.

٢-تخيض السعر بعد إستخدام الخدمة لفترة محددة .

٣-المسابقات التنافسية ، واليانصيب ، وكوبونات الخصم.

٤-استخدام الهدايا الرمزية المعبرة عن الخدمة أو مقدمها.

٥-الصفقات الخاصة Package Deals .

في ختام هذا الباب - يهمنا التأكيد على أهمية تكامل الجهود المرتبطة بالمزيج الترويجي للمنظمة ؛ والتكامل بين هذا المزيج ومنظومة العلاقات العامة حتى يتحقق الهدف النهائي من مزيج العلاقات الإتصالية وهو القضاء على الفجوة بين توقعات العملاء ، ونتائج خبرتهم في إستخدام الخدمة .



قائمة مختارة لأهم المراجع

قائمة بأهم المراجع الأجنبية المختارة

1- Albrecht, K. and Bradford, I. J. *The Service Advantage* (Homewood, Ill. : Dow Jones-Irwin, 1990) .

2- Augustine, N., "Managing thr crisis you tried to prevent." *Harvard Business Review*, Nov. 1995.

3- Barton, L. *Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos* (Cincinnati, Ohio: South Western, 1993).

4- Bateson, J. *Managing Service Marketing: Text and Readings* (Hinsdale, Ill.: Dryden Press, 1989) .

5- Berry, L. L. , Shostack, G. L. and Upah, G. D. (eds.) *Emerging Perspectives in Service Marketing* (Chicago, Il.: American Management Association, 1983).

6- Brown, S. W. and Gummesson, E. (eds.) *Quality in Services* (Lexington, MA: Lexington Books, 1989) .

7- Carlzon, J. *Moments of Truth* (Cambridge, Mass.: Ballinger Publishing Co., 1987) .

8- Cassedy, K. *Crisis Management Planning in Travel and Tourism Industry* (San Francisco, Calif.: Pacific Asia Travel Association, 1991).

10- Cowell, D. *The Marketing of Services* (London: Heinemann, 1984) .

11- Coyne, H. P. "Sustainable Competitive Advantage- What it is, What it isn't," *Business Horizons*, Vol. 29, No. 1, January-February, 1986, pp. 54-61 .

12- Crosby, P. B. *The Eternally Successful Organization* (New York: A Plume Book, 1988) .

13- Czepiel, J. A., Salomon, M. R. and Surprenant, C. F. (eds.) *The Service Encounter* (Lexington, Mass.: Lexington Books, 1985) .

14- Dyson, R. G. *Strategic Planning: Models and Analytical Techniques* (New York: John-Wiley & Sons, Inc., 1990 .

15- Fitzsimmons, J. A. and Sullivan, R. S. *Service Operations Management* (New York: McGraww-Hill, 1982) .

16- George, W. R. and Marshall, C. E. (eds.) *Developing New Services* (Chicago, Il.: American Management Association, 1984) .

17- Green, P.S. *Reputation Risk Management* (London: Financial Times, Pitman Publishing, 1992).

18- Gronroos, C., "A Service Quality Model and Its Marketing Implications," *European Journal of Marketing*, Vol. 18, No. 4, (1984), pp. 36-44.

19- Hampden-Turner,C. *Corporate Culture for Competitive Edge* (London: Economist Publications, 1990).

20- Handy, C. *Inside Organizations* (london: BBC Books, 1990).

21- Hax, A. C. and Majluf, N. S. *The Strategy Concept and Process: A pragmatic Approach* (Englewood Cliffs., N.J. : Prentice-Hall, 1991) .

22- Heath, R. *Crisis Management for Managers and Executives* (London: Financial Times, Pitman Publishing, 1998).

23- Heskett, J.L. *Managing in the Service Economy* (Boston: Harvard Business School Press, 1986) .

24- Hill, C. H. and Jones, G. R. *Strategic Management : An Integrated Approach* (Boston, MA : Houghton Mifflin Co., 1992) .

25- ICM Crisis Report, *News Coverage of 1991 Business Crisis Events*, Vol.8, no.1, Aug. 2000 (http:// www. Crisisexperts.com).

26- Johnston, R. and Morris, B., "Monitoring and Control in Service Operations," *IJOPM*, Vol.5, No.1, (1985), pp. 32-38.

27- Kaufmann,J., Kesner, I.F., and Hazen, T.L., "The Myth of Full Disclosure: A Look at Organizational Communications During Crisis," *Business Horizons*, Vol. 37, no.4, 1994.

28- Keiser, T. " Strategies for Enhancing Service Quality," *Journal of Services Marketing*, No.2, 1988.

29- Lovelock, C. H. (ed.) *Service Marketing* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1984).

30- Lovelook, C. H. *Managing Services, Marketing, Operations and Human Resources* (Englewood, Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1988) .

31- Lundberg, D. E., Krishnamorthy, M., and Stavenga, M. H. *Tourism Economics* (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1995)

32- Michael, H. and Regester, M. *Crisis Management : What to do when the Unthinable Happens* (London: Business Books, 1989)

33- Michael, R., "The SWAT Team of Bias Litigation," *Business Week*, Jan. 23, 1995.

34- Mills, P. *Managing Service Industries* (Cambridge, Mass.: Ballinger Publishing Co., 1986) .

35- Mills, P. and Margulies, N., "Towards a core typology of service organizations, " *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 2, (1980), pp. 255-65.

36- Mitroff, F., "Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit," *California Management Review*, Vol.36, no. 2, Winter 1994 .

37- Morgan, N. *Professional Service Marketing* (London: Heinemann, 1991) .

38- Norman R. *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business* (Chichester: John Wiley & Sons, 1984) .

39- Richardson, B., "Crisis Management and Management Strategy – Time to 'loop the loop' ?," *Disaster Prevention and Management*, Vol. 3, no.3, 1994 .

40- Riddle, D. I. *Service-Led Growth :The Role of the Service Sector in World Development* (New York: Praeger, 1986) .

41- Roberts, J. M. *Decision-Making during International Crisis* (London: Macmillan Press Ltd., 1988) .

42- Rosenthal, U. and Pijnenburg, B. (eds.) *Crisis Management and Decision-Making : Simulation Oriented Scenarios* (Dordrecht: Kluwery Academic, 1991) .

43- Rudolph, B., "Coping with Catastrophe: Crisis Management becomes the New Corporate Discipline," *Time Magazine*, Feb. 24, 1986 .

44- Schneider, B. *The Service Organization: Climate is Crucial* (New York: AMACON, 1980) .

45- Seymour, M. and Moore, S. *Effective Crisis Management* (London: Cassell, 2000) .

46- Simon, B. A. *Crisis Management Strategy: Competition and Change in Modern Enterprises* (London : Routledge, 1993) .

47- Smith, D., "Beyond Contingency Planning: Toward a Model of Crisis Management," *Industrial Crisis Quarterly*, no.4, 1990 .

48- Smith, D. and Sipika, C., "Back from the Brink : Post-Crisis Management," *Long Range Planning*, Vol. 26, no. 1, 1993 .

49- Steve, A. *Crisis Management for Corporate Self-defense* (New York: American Management Association, 1996).

50- Susannah, W., "Crisis Management in Action," *Quality World*, Vol. 22, no. 11, Nov. 1996.

51- The Antidote, *A Catalog of Crisis*, no. 21, 2000. (http://www.csbs.co.uk/read/articles/pk8104.html).

52- The Antidote, *A National Crisis*, no. 21, 2000. (http://www.csbs.co.uk/read/articles/smith.html).

53- The Antidote, *How Crisis Unfold*, no. 21, 2000. (http://www.csbs.co.uk/read/articles/smith.html).

54- The Antidote, *How Crisis Unfold*, no. 21, 2000. (http://www.csbs.co.uk/read/articles/surf21.html).

55- *World Disasters Reports* (1993-1998).

56- Yip, G. S. "Who needs strategic Planning ?," *Journal of Business Strategy*, Vol. 6, No. 2, Fall 1985, pp. 22-29.

57- Young, W. B. and Montgomery, R. J., "Crisis Management and Its Impact on Destination Marketing : A guide for Convention and Visitors Bureau," *Journal of Convention & Exhibition Management*, Vol. 1, no. 1, 1998.

58- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. and Berry, L. L., "Problems and Strategies in Service Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 29, No. 2, Spring 1985, pp. 33-46.

59- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. and Berry, L. L. *Delivering Quality Service* (New York: The free Press, 1990).

60- Zemke, R. and Schaaf, D. *The Service Edge* (New York: New American Library, NAL Books, 1989).



١٣ شارع حسبو منشا ـــ محرم بك
الإسكندرية ✆ ٣٩٣٢١٩٨



هـذا الكتاب

إدارة الأنشطة الخدمية

مفاهيم أساسية

العمليات الإدارية الأساسية فى مجال الخدمات

إدارة الأزمات فى مجال الخدمات

تسويق الأنشطة الخدمية

مفاهيم أساسية فى مجال تسويق الخدمات

مفهوم الإستراتيجية التسويقية فى مجال الخدمات

المزيج التسويقى السياحى والفندقى

الدار الجامعية
الإدارة : ٨٤ شارع زكريا غنيم (تانيس سابقا)
الإبراهيمية - الإسكندرية
ص . ب ٢٥ الإبراهيمية - الإسكندرية - ت : ٥٩١٧٨٨٢ (٠٣)
E-mail : m20ibrahim@usa.net